Harvard Business Review

哈佛商业评论

像管理者一样思考



浙江出版联合集团

浙版数媒

Harvard Business Review

哈佛商业评论

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

总　目　录

管理者晋升手册

乔布斯的管理课

从契约关系到联盟关系

数字时代的快战略

变革决断力

绩效管理大变革

如何成为聪明的决策者

“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

危机公关：你不可不知的几件事

王者3法则

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

公司治理理论新发展——大象有形

抓住身边的全球化机遇

拆除销售机器

Harvard Business Review

哈佛商业评论

领导力 · 基础篇

从管理者到领导者的7种质变

谈心造就领导力

领导力培养五步法

管理者如何变成领导者

管理者晋升手册



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

领导力 · 基础篇

从管理者到领导者的7种质变

谈心造就领导力

领导力培养五步法

管理者如何变成领导者

管理者晋升手册



《哈佛商业评论》出品

增刊：管理者晋升手册

序：管理者如何变成领导者

从管理者到领导者的7种质变

中国案例：神州数码锻造高阶领导力

谈心造就领导力

作者回访：如何进行卓有成效的谈心

领导力培养五步法

作者回访：算法模型能教出领导力来吗

版权页

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

管理者如何变成领导者？

从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），是人在职场中一次最重要的职位升迁：开始跨部门管理多个业务，第一次负起盈亏责任。这是一次蜕变的过程，犹如“鲤鱼跳龙门”，转变过程令许多人饱受艰难和挫败。本期这组文章通过广泛的访问和洞察，从转为整个过程到方法论，就如何培养优秀企业领导者提出了与众不同的真知灼见。

《从管理者到领导者的7种质变》一文通过对40多位高管的访问和调研，提出：优秀的管理要成为称职的领导者，必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整，必须经过重重风暴，涉过条条险滩，最终才能实现质变。具体是“7种质变”——从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。管理者只能经过这7种质变，并在领导力重心方面进行一系列艰难的转型，学习新技能并培养新思维方式，才能成为一流的企业领导者。

不论是新晋领导者还是成熟领导者都面临一个重要问题，如何管理公司内部的沟通？过去纯粹指令型、命令- 控制型的管理形式已经过时。《谈心造就领导力》一文访谈了100多个国家中的150人，开发了一套“组织对话”的沟通模式。明智的领导会以一种类似寻常谈心的方式来与员工交往，而不再像过去那样高高在上发号施令。此外，他们推出并促成在组织上下灌输对话敏感性的文化模式。这种方式的闪

光处在于，它使得大规模企业或成长型企业可以像小规模企业那样运作。

通过与员工对话，而不是简单地发号施令，领导能够保留或重新获得一些品质，比如：运营灵活性、高度的员工敬业度、紧密的战略协同度，这些品质能让初创型企业在业绩上超过更成熟的竞争对手。在组织对话模式的开发过程中，该文提炼出反映谈心基本属性的组织对话四大要素：亲近感（领导如何与员工维持关系）、互动性（领导如何运用沟通渠道）、包容性（领导如何构建组织内容）、意向性（领导如何传达战略）。

从部门管理者到公司领导者，需要经过许多培训，其中最重要的是领导力培养计划。虽然绝大多数公司都有领导力培养内容，但这些培训没有意识到不同领导风格的存在，对受训者的个性不了解，相关内容流于同质化，效果明显不佳。《领导力培养五步法》告诉你，企业可以使用一种算法模型，根据每一位管理者的领导风格，量身提供培训材料。这个流程包含五个步骤：第一步，评估每个人的领导力类型；第二步，确定最为成功的领导者类型；第三步，找出对同一种领导类型奏效的实践；其四，把这些实践做成贴士，发给同类型的成长期领导者；其五，运用用户反应来精练这些内容，并对贴士进行定向处理，让该系统具有“动态智慧”。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

从管理者到领导者的7种质变

迈克尔·沃特金斯（Michael D. Watkins）| 文
鲁志娟 | 译　程明霞 | 校



哈拉尔德（化名）是一位颇具潜力的职场高管，在欧洲一家知名化学公司拥有15年的工作经验。最初他不过是公司塑料部门一名产品经理助理，不久被调去香港，参与塑料部门新建亚洲业务中

心。随着那里的销售业绩一路飙升，他很快被提拔为销售经理。3年后，他被调回欧洲，担任分管欧洲、中东及非洲市场的营销总监，管理一支80多人的专业团队。他的晋升之路并未止于此，之后，他升为公司聚乙烯部门的营销副总裁，负责多个产品线及相关服务，手下员工近200人。

如此多年的辉煌经历，最终将哈拉尔德带向了又一个职业高峰——出任集团塑料树脂子公司的“一把手”，管理公司遍及全球的3000多名员工。公司精心安排，为他配备精兵强将去负责一块规模不大但蒸蒸日上的业务。公司希望他能借此机会超越销售与市场的思维，从复杂问题或危机中跳出来，依赖经验丰富的团队去驾驭整体、放眼全局，从而进入一个更高的领导层面。公司如此安排可谓用心良苦，但仅仅数月，这个新职位就让曾经一帆风顺的哈拉尔德备受煎熬。

哈拉尔德的故事具有典型意义。从一个部门主管（管理者）到公司领导（领导者），是职场中人一次重要的职位升迁：开始跨部门管理多个业务版块，第一次负起盈亏责任，但这一转变过程令许多人饱受艰难和挫败。常言道，高处不胜寒，但“寒”从何来，“寒”在何处?

为此，我们访问了40余位高阶管理者，既包括潜力无限的管理人才与高级人力资源专家，也有首次成为领导者的人。

一系列访谈和研究的成果显示：优秀的管理者要成为称职的领导者，必须在领导重心与核心技能方面做出一系列调整，必须经过重重风暴，涉过条条险滩，最终才能实现质变。

我把这一过程总结为“7种质变”：从专才到通才、从分析者到整合者、从战术家到战略家、从泥瓦匠到建筑师、从被动者到主动者、从急先锋到外交家、从践行者到倡导者。

而哈拉尔德像很多职场新星一样，在经历这些蜕变的过程中麻烦不断。究竟有哪些麻烦？我们不妨跟随哈拉尔德逐一去探个究竟，看他如何应对突如其来的意外、如何妄自揣测、如何在自己的时间与想象力被侵蚀时拼命反抗、如何无知无畏地做决定、又如何从种种昏招中学习并成长。

7 种质变

部门管理者首次晋升为公司领导者，他必须做出很多改变，从而实现卓越之梦，他需要学习新技能以及培养新的思维方式。下面是从管理者到领导者的 7 种质变及要求：

从专才到通才
了解核心业务部门的心智模型、工具以及术语，开发出评估这些部门领导者的模板。

从分析者到整合者
对跨部门团队的共同知识进行整合，通过适宜的取舍解决复杂的组织问题。

从战术家到战略家
能游刃有余地在细节和大局之间切换，从复杂的环境中把握重要规律，能预测并影响关键外部各方的行为和反应。

从泥瓦匠到建筑师
知道如何分析和设计组织体系，从而让战略、结构、运营模式及技术基础有效地整合在一起，从而实现高效运营。并在此基础上，进行必需的组织变革。

从践行者到倡导者
作为员工的榜样，行为得当，学会通过直接和间接的方式与员工们交流，并鼓舞他们。

1．从专才到通才

横在哈拉尔德面前的一项最紧迫难关是：从管理一个独立职能部门过渡到掌控全局。在头两个月，这一转变几乎让他丧失了判断力，甚至对自己做决定的能力都有了怀疑。他陷入到一个典型陷阱里——

对自己熟悉的部门管理过度，而对于其他部门则管理不善。幸运的是，人力资源副总裁的一句话点醒了他，“你快把克莱尔（营销副总裁）逼疯了，你要给她点儿空间。”

哈拉尔德更愿意逗留于自己得心应手的领域，这是巨大压力下的正常反应。如果新晋领导者在所有业务上都是世界级的专家，那么固然很棒，但显然，这是天方夜谭。

有些情况下，他们可以通过部门轮职或者跨部门项目合作获得一些经验（参见后文“如何培养一流企业领导者？”）。但现实是，要想具备领导整个企业的能力，他们需要从专才变成通才，即要对各个职能部门都有足够的了解。

怎样才是“足够”？领导者必须能够（1）做出有利于全局的决定；（2）分门别类评估人才。为此，他们需要认识到，各个业务部门都有其独特的管理子文化，有各自的思维模式和语言。作为“一把手”，领导者要了解财务、营销、运营、人力和研发这些部门解决业务问题的不同方式，每个部门使用的管理工具（贴现现金流、顾客细分、工艺流程、接替计划、门径管理等）也是五花八门。领导者要通晓各个部门的语言，并在必要时为他们翻译。关键是，领导者必须懂得提正确的问题，了解正确的人才评估和招聘方法，知道如何管理自己不擅长的领域。

哈拉尔德是幸运的，一来他接管的是一块明星业务；二来，公司在核心部门人才评估和培训方面，有很多套强大的系统，可供他使用，比如设计精良的业绩评估系统、360度评估系统，以及从部门收集信息的系统。他手下的财务经理和人力资源经理，除了直接向他报告工作之外，与相应的公司职能部门也有间接报告关系，这些部门会帮

他进行人才评估和培养。因此，他有充足的资源可以动用，这些足以帮助他理解在不同部门中“卓越”的涵义。

通过直接投入，公司在每个部门建立起标准化的评估体系，能够确保新领导者更快掌握局面。即使公司没有这类系统，聪明的领导者可以与其他部门同事建立起关系，从中学到有用的洞见（可能会换来对领导者自己部门的深刻认识），从而开发出他们自己的模板，正可谓他山之石可以攻玉。

如何培养一流企业领导者

在职业生涯早期，给潜在领导者……

跨部门项目经验以及相应职责

如果是全球化企业，指派其负责一项国际任务。

让他接触完整的业务成长周期：

创业期、加速增长期、持续成功期、改组期、转型期以及关闭期。

当他们的领导能力显露出来时，给高潜力的领导者……

一个高管职位。

与外部利益相关者（投资者、媒体和关键客户）打交道的经历。

担任一位经验丰富的企业领导者的秘书。

负责一桩收购整合交易或者关键性重组任务。

有时候，就在他们第一次晋升为企业领导者之前，派这些新星们……

参加一个重要的管理项目，帮助他们培养诸如组织设计、改进业务流程、过渡性管理等能力，并允许他们建立起外部网络。

在首次提拔他们担任公司领导时，把新的领导者安排到……

规模小、业务清晰且蓬勃发展的子公司。

配备一些经验丰富且坚定自信的班子成员，让新领导者从他们身上学到一些东西。

（返回阅读原文）

2．从分析者到整合者

部门领导的主要职责是招聘、培养和管理专注于具体业务的分析型人才。而公司领导者的职责是管理和统筹职能部门中的各种知识，解决重要的组织问题。

哈拉尔德发现，从一开始，这一角色转换就让他感到穷于应付，因为他需要去解决很多相互冲突的业务要求。例如，他的营销副总裁希望把一款新产品大力推向市场，而运营部门的负责人担心，无法迅速提高产能，满足销售团队的需求。哈拉尔德的团队希望他去平衡内部供应方（运营部门）和需求方（营销部门）的要求；希望他在关注季度结果（财务）和投资于未来（研发）方面心中有数；希望他在执行、创新以及其他事物中合理分配精力。

企业领导者要让自己变成对各个部门知识都懂一点的通才，这样才能解决相互冲突的问题，但是，光有分析能力远远不够，他们还要知道如何做取舍，就自己的决定给出合理解释。之前从主管到高管的那段历程也能提供一些前车之鉴。但是，正如哈拉尔德看到的那样，

领导者除了切实地做出决定之外没有其他退路，你只能从结果中去吸取经验教训。

3．从战术家到战略家

上任伊始，哈拉尔德一头扎进了庞杂的业务细节中。人们会不由自主地投入到战术细节中去，因为这些活动是如此具体，结果立等可见。接下来，他又在日复一日的会议、决策以及项目中迷失了自我。

之所以会出现这些问题，是因为哈拉尔德忘记了，新角色的一个核心职能是子公司的总战略师。要做到这点，他需要忽略那些细枝末节，把思想和时间都解放出来，用于关注更高级别的事物。他需要具备一种战略性思维。

那么曾以战术见长的领导者如何锤炼战略性思维？他们需要培养三种技能：水平切换能力、模式识别能力以及思维模拟能力。水平切换能力是能从容地在不同分析层面之间来回切换的能力，即知道何时关注细节、何时关注大局，以及二者间的关系。模式识别能力是在一项复杂业务中，能区分出偶然联系和重要模式，即把有用信号和无用噪声区分开来。思维模拟能力是能够预料到外部各方（竞争对手、监管者、媒体、公众）对你的行为作何反应，通过预测他们的行动和反应，找到最佳应对办法。

在哈拉尔德上任的第一年，一家亚洲竞争对手针对他们的一款重要树脂产品，推出了一种成本更低的替代产品。哈拉尔德不仅需要考虑迫在眉睫的威胁，还要揣摩竞争对手未来的意图。这家亚洲公司是否希望凭借这款低端产品打通客户关系，然后推出更多产品？若是如此，那么哈拉尔德的子公司有什么出路？对于哈拉尔德选择的做法，

竞争对手会作何反应？对于这些问题，他之前作为营销部门负责人都不会遇到。结果，在与高层团队分析了各种行动方案后，他选择下调价格，放弃一部分眼前利润，藉此来减缓市场份额的流失速度，他永远不会为这一举动感到后悔。

战略性思维是与生俱来还是后天培养？答案是兼而有之。毫无疑问，战略性思维，与其他任何技能一样，可以通过训练得到提升。但是，在不同分析层面之间来回切换的能力、模式识别能力以及在脑海中设计模型的能力需要一定的天分。领导力培养的一个悖论就是，那些能够晋升到高层的人往往都擅长实战，而具备战略性思维的人在基层时往往不得志，因为他们不太关注细节。如果公司不通过制定一些明确的政策，在早期就发现并在一定程度上庇护这些人才的话，那么，根据达尔文进化论适者生存的理论，这些人用不了多久就会被排挤出晋升通道。

4．从泥瓦匠到建筑师

很多时候，企业领导者在组织设计方面简直像一帮菜鸟，结果往往会把事情搞砸。在首次担任公司层领导时，他们渴望留下个人印记，然后着手改变组织中相对容易改变的元素，比如战略或结构，但是，至于这些举动会给整个组织带来什么样影响，他们毫无成算。

例如，在上任4个月后，哈拉尔德认为，需要进行业务重组，把更多的注意力从产品线上转到客户身上。作为一位营销部门前负责人，他理所当然这么想。在他看来，当前的组织结构深受业务成立之初及成长期时的思路影响，过分倚重产品开发和运营。因此，他提出了重

组提议，员工们起初反应是一片静默，之后是激烈反对，对此哈拉尔德颇感意外。

事情很快真相大白：现有的组织结构与关键业务流程和人才考核之间有着千丝万缕且不易察觉的关联。例如，为了销售化学产品，销售员需要具备深厚的产品知识以及为客户提供咨询的能力。而向“客户至上”转型则意味着，他们需要销售的产品范围更广泛，需要掌握大量新的专业知识。因此，尽管向“客户至上”的组织结构转型有一定的益处，但是，对此也需要做一些权衡。例如，要执行这一转型方案，需要对流程进行大规模调整，并且需要在员工培训方面大举投入。在进行这些调整前，领导者需要在前期进行大量的思考和分析。

当领导者晋升至公司管理层时，他们将负责设计和改变组织架构——战略、结构、流程和基础技能。要成为出色的组织设计师，他们需要具备系统性思维。他们必须明白核心要素之间的关系，而不是像哈拉尔德当时那样，天真地认为，只改变一个要素就能实现目的，而无需考虑该要素对其他要素的影响。哈拉尔德为此付出了沉重的代价，之前的经历并没有给他提供借鉴的机会，让他对组织进行系统性的思考。此外，他也没有大规模组织变革经验，也就无从通过观察学习。

哈拉尔德的例子很典型：公司领导者需要了解组织变革和组织管理的原则，包括组织设计机制、业务流程改进以及过渡性管理。然而，新晋领导者中，鲜有人在这方面受过正式的培训，导致多数人在组织设计方面都不合格，或者干脆把这些工作甩手交给组织发展专家们去做。相比之下，哈拉尔德还是幸运的，那些经验丰富的员工成为他的左膀右臂，针对很多他未曾预料的、组织内部相互依存的关系，都能提出中肯的建议。当然，他也有意识地依靠那些元老们。但并非

所有企业领导者都像他这么幸运。不过，如果公司花钱让他们去参加管理项目培训，学习组织转型的话，他们应对起来会更加游刃有余。

5．从被动者到主动者

很多管理者都是因为高超的问题解决能力才获提拔。一旦他们成为公司领导者之后，不应满足于仅仅扮演被动救火者的角色，而要把更多的精力放在组织应该解决的问题上，即去主动发现火情。

要做到这些，哈拉尔德对业务面临的全部机会和威胁都要做到洞若观火，然后将团队注意力聚焦到最重要的事情上，所谓好钢用在刀刃上。他还要能发现“空白地带”，即那些无法清晰地归入任何一个部门，但对业务至关重要的事情，诸如多元化。

目前，哈拉尔德需要应付的事情千头万绪，令人头晕。当他还是营销部门负责人时，就对业务领导者的难处深有体会；对下属在任何一天、一周、一个月里抛给他的事，他都要分出轻重缓急。然而，升到公司领导层之后，面对的问题之复杂、涉及的范围之广仍出乎他的意料。他不知道如何合理分配自己的时间，并且很快就感觉自己如同一张绷得太紧的弓箭，快撑不住了。他知道应把更多工作分配下去，但是，他不能确定，哪些任务能放心地交给别人去办。

哈拉尔德担任部门领导者时学到的那些能力显然力不从心，尽管他熟知营销工具和技巧，具备组织方面的专业知识，甚至有能力凝聚人心促进团队合作。但是，要找出团队需要关注的问题——设定日程表——他需要学会应对更多不确定性和模糊的环境。此外，他还需要学会如何让手下明白事情的优先次序，用何种方式传递信息才能得到响应。鉴于他在营销方面的工作背景，沟通是他的强项，他面临的挑

战是搞清楚日程表是什么。虽然他也可以边干边学，但远水解不了近渴。好在班子成员又一次伸出援手，针对那些需要“一把手”考虑的问题，班子成员会敦促他去做出指示。与此同时，公司的年度计划也助了他一臂之力，提供了一个框架，藉此确定子公司的核心目标。

6. 从急先锋到外交家

在之前的角色中，哈拉尔德的注意力都放在集结队伍、一举击败对手上面。担任领导者之后，他的大把时间都花在了影响外部各方上，包括监管者、媒体、投资者和非政府组织。他的属下几乎为争取他的时间而打起来：是出席一个由政府部门赞助的行业或政府论坛，还是愿意接受一家知名商业出版物的专访，还是与一群重要的机构投资者会面？这里有些是他所熟知的，有些则不然。他面对的一项全新挑战是，不仅仅要与各色各样的股东互动，还需要主动出击，去解决他们关心的问题，而所有这些最终都要与公司利益相契合。哈拉尔德之前的经历并没有教会他如何成为一名企业外交家。

称职的企业外交家能做什么？他们利用外交手段——谈判、说服、冲突管理和建立联盟——去塑造外部业务环境，以支持战略目标。与此同时，他们还要学会与竞争对手合作。

要做到位，领导者需要一种全新的思维模式，找到共同利益，了解不同组织的决策模式，以及设计出有效的战略去影响他人。他们还必须知道如何招聘并管理之前从未监管过的员工：主要支持部门的专业人士，比如政府关系部门和公司传播部门。他们还需清楚，员工所提的动议视野更广，而不像业务部门那样只专注季度、乃至年度业绩。有些动议，比如对政府立法进程施加影响，需要数年的时间方能

见效。哈拉尔德着实花了一些时间才搞明白，而这还要归功于下属们的反馈。下属们告诉他，处理那些久拖不决的问题是多么的劳心费力；当得不到“一把手”的关注时，他们偶尔也会心有怨言。

7．从践行者到倡导者

最后，成为一位企业领导者意味着要站在聚光灯下。众人瞩目以及几乎时刻不能放松警惕的生活让哈拉尔德感到不知所措。

当他发现人们是多么重视他的一言一行时，多少有些震惊。例如，当他刚接手工作时，他与研发副总裁开了个会，会上他不经意地提到对现有产品采取新的包装方式。两周后，一份初步可行性报告就摆在了他的办公桌上。

可见，这一转型还意味着，榜样的力量更大了。从某种程度上说，各级管理者都扮演着榜样的角色。但是，在企业领导层面，他们的影响被放大了，因为无数双眼睛紧盯着他们，希望从他们那里寻找愿景、灵感和关于“正确”行为及做事态度的线索。不论好坏，领导者的个人风格甚至怪癖均具有感染力（不论是员工们直接观察到的，还是通过领导者发布指令传递出去的）。这种感染力不可避免。但是，企业领导者可以通过控制言行，令这一影响不会过于随意，比如花些时间去了解下属的想法。毕竟，他们也曾受到过老板的影响。

接踵而至的问题是，领导一大群人意味着什么，如何勾勒出一个引人关注的愿景，并以一种激动人心的方式传递出去。哈拉尔德本身是一位有效的沟通者，他过去常常在卖产品的同时也把他的思想灌输给客户，但是，他仍然需要调整思维方式（不过，比起其他新晋领导者，他需要调整的可能少些）。之前，他与多数员工都保持着适度的

人际关系，以及一些零星的接触。而今，他需要管理全球范围内3000多人，要继续保持这种接触简直不可能。

当他与管理班子设计年度战略时，这点变得清晰起来。他需要把这项战略传递给整个公司，这时，他意识到不能单凭一己之力，需要加强与直接下属的合作，并寻找其他渠道，比如利用视频去传播这些信息。在走访了子公司旗下的多数工厂之后，哈拉尔德担心对一线情况的掌握犹如雾里看花。后来，他不仅要会见领导层，还会与一些一线员工吃便饭。他还会加入网上讨论组，了解更多实际情况。因为那是个员工们可以畅所欲言（对公司发表看法）的地方。

总体上，上述7种质变是从左脑、分析性思维方式向右脑、形象化思维方式的转变。但是，这并不意味着企业领导者可以把策略性或部门事务抛到脑后。只是说，相比之前的角色，花在这上面的时间要少得多。事实上，企业领导者如果能让其他人——董秘、首席运营官或者项目经理——专注于执行，往往会大有裨益，这能让他们更专注于新角色。

哈拉尔德的故事有一个完美的结局。他有幸供职于一家相信领导力是可以通过后天培养获得的公司，并且拥有一个经验丰富的管理班子，这个班子能够并且愿意给他提供有效的建议。因此，尽管难关重重，但是公司业务仍实现了蓬勃发展，作为一名公司领导者，哈拉尔德最终也大展宏图。3年后，经过这段经历的历练，公司派他去管理一个规模大得多、陷入困境的子公司，而他带领这家公司打了一个漂亮的翻身仗。回首这一路走来，哈拉尔德说：“曾经的荣光无法照亮通往未来的路，这并不意味着否定过去的成就，而是说，要想走得更远，你需要更多技能。”

如何评估一位销售高管？

企业领导者需要评估各个部门高管的工作，而非仅仅他们之前供职过的部门。一个简单的模板，就能够系统性地列举出某一职能部门中最重要的变量，并能及时发现正在酝酿的问题，这一模板有助于新晋领导者迅速掌握情况。下面以销售部门为例：

核心业绩指标

核心产品销售业绩与竞争对手的核心产品销售对比。

核心产品的市场份额增速。

商业计划目标的执行情况。

员工管理指标

地区和区域空缺率。

内部晋升速度以及内部接班通道是否畅通。

人才流失数量及原因。

人才招聘和挑选方面成功与否。

客户指标

客户满意度和忠诚度。

知情购买模式（Evidence of understanding purchasing patterns）。

销售员与客户的平均互动数量。

警告信号

令人惋惜的销售员流失。

销售业绩持平或下降。

缺乏培养未来销售领导者的内部土壤。

内部晋升效果不佳。

不能就产品优势和劣势进行沟通。

对组织的强项和弱项评估不足。

下基层或者与客户互动时间不够。

缺乏与市场和其他关键部门的合作技巧。



迈克尔·沃特金斯是起源顾问公司（Genesis Advisers）共同创始人。起源顾问公司是一家专注于领导力培养的公司，尤其擅长对于新上任以及加速转型期的领导者的培养。沃特金斯同时还是瑞士洛桑国际管理学院教授。他的著作有《最初的90天》（*The First 90 Days*）及《你的下一站》（*Your Next Move*，均由哈佛出版社出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊，原标题为“从管理者到领导者”。

神州数码锻造高阶领导力

李全伟　鲁志娟 | 文

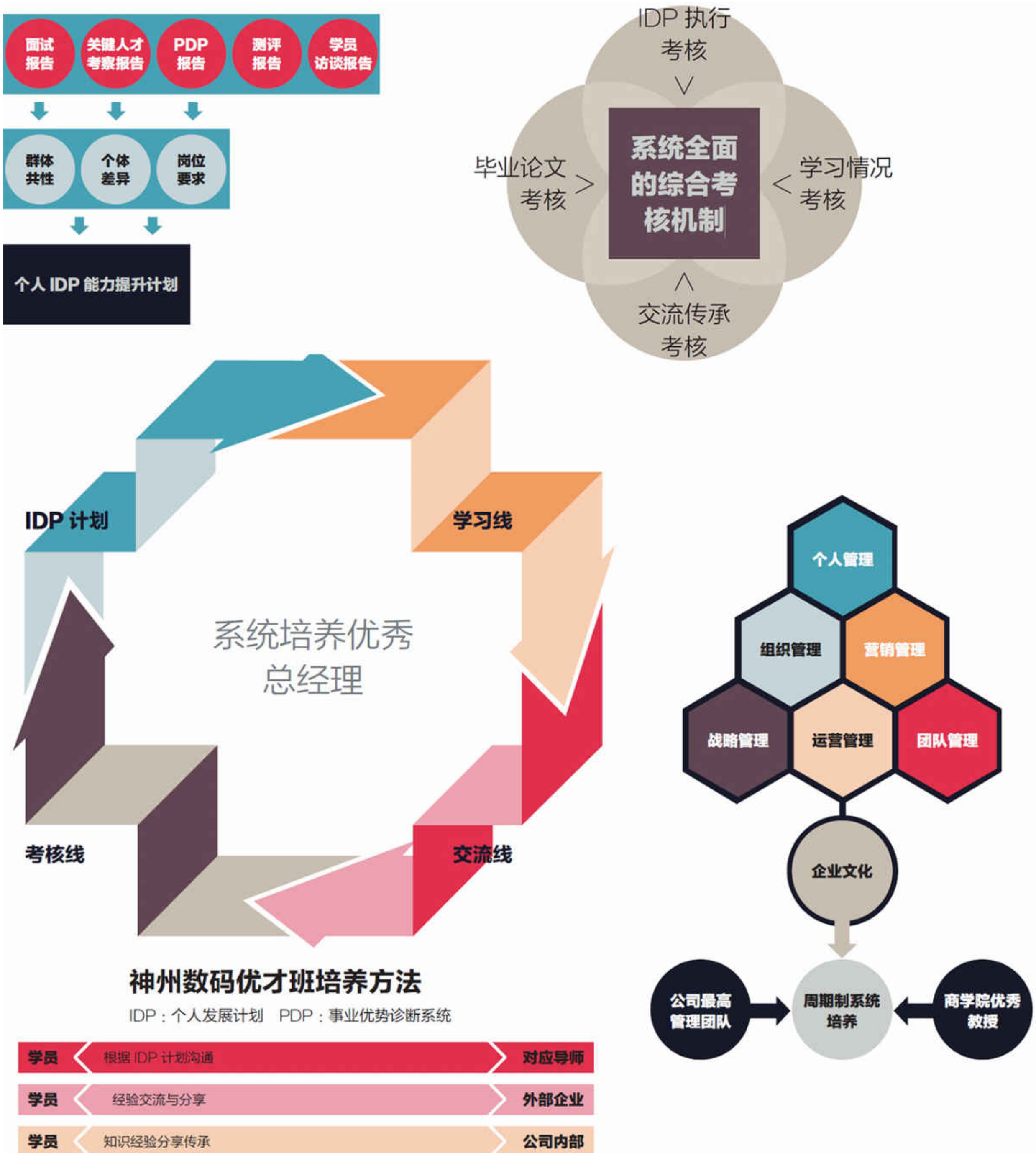
从部门管理者到企业领导者的成功转变，是职场中人最重要的一个台阶

1998年进入联想集团后，随着战略拆分而进入神州数码控股有限公司（以下简称神州数码）的王新辉，2001年成为资金部副经理，开始担任管理工作（公司5级干部，属基层管理者），现今已是神州数码负责整体财经工作的副总裁（9级干部，属核心管理成员）。他清楚地记得职业生涯最大的转变是2010年担任神州数码助理总裁，这是他从一个部门管理者到企业领导者的转变。

如果说，曾作为部门管理者的王新辉只负责一块“责任田”，那么升任企业领导者后，他就必须着眼全局，需要更大的视野和手笔。王新辉是如何顺利过渡的？“成体系的培训、高层领导的辅导、考核的魅力、企业文化的熏陶是四项主要推进剂。”神州数码副总裁兼人力资源部总经理李岩如是说。先要搞清的是神州数码如何定义领导力，因为不同的企业对领导力的认识不同。李岩解释说：“目前，神州数码把领导力定义为各级干部的领导力，没有特别强调普通员工的领导力建

设。领导力是干部带领团队成员，挖掘大家的聪明才智、调动积极性、激发责任心，从而推动目标完成的能力。”

时至今日，神州数码的管理层已占到员工总数的1/6，管理层分成5级、6级、7级、8级和9级。低阶管理者是5-6级；中阶管理者是7-8级，主要是各个独立业务单元的总经理；高阶领导者是9级，属于核心管理团队。像王新辉成为神州数码助理总裁之后，对其领导力的要求应是第三重的最高境界，属高阶领导力（见后文神州数码三重领导力）。



面试报告
关键人才考察报告
PDP报告
测评报告
学员访谈报告
群体共性
个体差异
岗位要求
个人 IDP 能力提升计划
IDP 执行考核
毕业论文考核
系统全面的综合考核机制
学习情况考核
交流传承考核
IDP 计划
学习线
系统培养优秀总经理
考核线
交流线
神州数码优才班培养方法
IDP：个人发展计划 PDP：事业优势诊断系统
学员
根据 IDP 计划沟通
对应导师
学员
经验交流与分享
外部企业
学员
知识经验分享传承
公司内部
个人管理
组织管理
营销管理
战略管理
运营管理
团队管理
企业文化
公司最高管理团队
周期制系统培养
商学院优秀教授

领导者的三种转变

王新辉成为神州数码核心领导层之后，感觉发生了三个主要改变。

一是业务范围：从专到通。王新辉说，以前更多的是负责某个部门的具体工作，专业性比较强，要求自己工作有特长，打理好自己的“一亩三分地”即可。而作为一个企业领导者，视角不仅盯住自己的主管工作，还要从公司整体去思考和处理问题，方方面面的知识和能力都要具备。这是从专才变成通才的转变。

二是关系协调：从单一到综合。担任领导者之后，王新辉需要协调的工作越来越多。之前，他只需跟直接领导汇报。负责神州数码财经的全面工作后，王新辉会跟方方面面发生联系。他不仅向自己的老板汇报，还要跟业务部门、合作伙伴等交流和协作。此时，沟通能力尤显重要。

三是战略制定：从埋头干活到抬头看路。以前王新辉负责一个部门时，大政方针已定，他需要做的是按计划带领团队推动工作。而作为领导者，必须知道“明天的饭在哪里？”这就要求他具备更高的战略眼光和更强的创新能力。王新辉说：“我是从财务业务起家，又在金融服务部门从事投资融资工作，现在负责集团整体的财经工作，需要不断开拓新业务，而能否开拓成功，创新能力至关重要。”

高阶领导力的塑造

领导者具备的高阶领导力不是空中楼阁，而是从低阶领导力发展而来。

成体系的培训。王新辉觉得从一个普通员工成长为企业领导者主要得益于公司完善的培训体系。他说：“初入职时，我经过了入模子培

训，培训内容具体到怎么使用邮件、怎么使用办公软件、怎么制作PPT等，这些培训令我很快融入了新公司。我担任管理工作后，公司有经理人培训，会从方方面面传授管理知识。在成为6级干部时，我幸运地进入优才班，这个优才培训班对我的领导力提升功劳最大。”

“优才班培养的是未来的高阶管理者，”李岩说，“神州数码每年会从中层管理者中挑选年轻、优秀的员工进入优才班。”优才班，类似企业内部商学院。每期培训30- 40人，历时1年半。该班一般有6- 7个模块的课程，每个模块都是内部讲师加外部讲师的授课制度。外部讲师一般聘请顶级商学院的优秀教授，像领导力课程，公司请的是西点军校的拉里·R·唐尼索恩（Larry·R·Donnithorne），他是西点军校首席领导力教授，讲授《西点领导力发展模式》。内部讲师由公司最高管理团队成员担任，他们会根据实战经验，采用案例教学方式进行授课。

王新辉的晋升经历证明了优才班的行之有效。他说，作为领导者，必须学会制定所负责业务的发展方向，我学的第一门课程是公司首席执行官林杨的《如何制定战略规划》。林杨结合自己的实践，讲述了亲身经验和具体操作办法；在课堂上，林杨还跟王新辉这些学员模拟如何制定战略。

与正规商学院相似，神州数码的优才班学员要完成毕业论文和答辩，成绩合格才能结业。此外，公司还会给每位学员配导师，继续在实践中去培养他们，提供他们更多轮岗的机会。如今，优才班已办了5期，公司中高层管理者中有90%都来自内部培养。

除针对管理者的培训外，神州数码还有网络培训系统。人力资源部在内网上设置学习专题，集合国内外优秀管理知识，包括《战略管理》、《管理视界》等具体学习栏目，王新辉经常登陆该系统，不断为自己充电。

神州数码还有针对沟通的专业培训，比如《震撼力陈述》、《如何去演讲》、《有效沟通》等相关课程。越是高阶领导者，越需要沟通能力。与西方企业相比，东方企业的领导者沟通能力相对不足，尤其是IT企业。IT企业领导者很少有管理科班出身，大多是理工科的学历背景，他们基本没有受过演讲和沟通的训练，沟通协调能力不足比较普遍。王新辉说："我是学财务的，以前不是很擅长跟人沟通，但成为公司财务领导人之后，需要跟董事长、CEO汇报工作，需要与各个业务部门的领导联系，还需要跟内部职能部门、外部合作伙伴沟通，沟通能力不过关不行。我通过公司专门的课程，一步步提高了自己的沟通能力。"可见，无论是沟通能力还是其他领导力，都是能够通过学习来培养的。虽然管理业界对领导力是否天生存有争议，但从太多的事例看，领导力有天生的成分，但主要还是要依靠后天的培养。王新辉说:"我首先对自己从事的工作兴味盎然，特别喜欢所做的工作，再经过专业培训，领导力自然会得到完善和提升。"

高层领导的辅导。神州数码继承了联想集团"建班子、定战略、带队伍"管理三要素的传统，重视带队伍，重视一级带一级的传帮带。王新辉成为神州数码领导层之后，之所以进入角色快，与神州数码董事局主席郭为、首席执行官林杨、总裁闫国荣三位的帮助分不开。他说:"三位领导经常跟我们讨论问题，分享他们的管理智慧。因为他们都是出色的领导者，站在整个公司层面思考问题，通过跟他们交流，我思考问题的角度也发生了变化。"

王新辉记得刚成为神州数码管理财务的负责人时，需要给各个业务块制定月度、季度和年度指标，但他没有经验。于是，他向首席执行官林杨请教。林杨说，制定指标需要三点，一是了解公司和整个行

业过去的发展情况，二是了解公司各个业务的赢利能力，三是对企业和行业未来发展进行预测，在此基础上，制定出不同时间段的指标。

考核的魅力。一个学生学习成绩的提高离不开考试的督促，一位管理者领导力水平的提高同样离不开考核的帮助。神州数码针对不同的管理者有不同的要求，公司每年都会围绕这些标准进行考核。李岩说，考核令各级管理者知道公司的要求是什么，了解自己的不足，明确发展方向，从而不断改进工作。

“7级以上管理者的考核由公司人力资源部直接负责。考核经过精细的设计，像评估其搭班子能力，我们会询问其团队成员。”李岩说，“形式上，我们对搭班子能力有具体的要求，比如，班子的例会、务虚会、生活会召开情况。例会是每周一次的工作会；务虚会主要谈的是未来发展；生活会是大家进行批评和自我批评，找到问题和解决办法。这些都是最起码的要求。如果一个管理者没有达到要求，那他搭班子的考核就不过关。”

对领导力所有的要求，神州数码都会制定出具体的可操作的措施，通过考核最终量化出每位管理者的领导力水平。

企业文化的熏陶。前面提到了“管理三要素”已是神州数码企业文化的一部分，李岩说，自分拆以来，神州数码强调各级管理者扎扎实实地以管理三要素为要求提升自己的领导能力。

李岩解释说，神州数码对低阶管理者的要求是，能带领团队把事情做好，针对他们的培训是帮助他们从员工到经理角色的转变。

对中阶管理者，公司对其能力的要求包括战略管理能力、运营管理能力以及团队管理能力。管理三要素把定战略放在第二位，说明战略在一个组织中的重要性。

战略管理能力是保证整个团队顺利实现组织目标的基础。运营管理能力是每位中阶领导者必备的，如果一个人在专业上没有创新和建树，那么他很难取得团队成员的信任。团队管理能力的作用更重要。

对高阶管理者，公司对他们领导力最核心的要求是价值观，即与公司的价值观一致。管理者基于共享的价值观和目标与下面员工交往，并能影响企业员工的价值观。同时，个人领导力也包括人格魅力。人格魅力不是靠职权而是靠言传身教的示范作用取得员工的信任。此时，这些价值观已经成为管理者和员工实现组织目标的自觉驱动力，而不只是实现自身利益的交易型驱动力。

王新辉体会，从低阶管理者开始，以管理三要素为代表的企业文化对自己的领导力提升帮助很大。他说："一个管理者要告诉团队需要做成什么事，选择共同做事的合适员工，激发团队成员完成目标。管理三要素既是对我们的基础要求，也是主要要求。"

以管理三要素为代表的企业文化看似是抽象的、无形的，但它却又无处不在，潜移默化地进入每个神州数码管理者心中，塑造出属于他们个人的领导力。而一个公司强大的领导力正是跨越险境的能力。神州数码成立20多年里，遇到过许多困难。最严重的一次是2003年"非典"爆发时，神州数码恰好开始涉足手机业务。结果出师不利，手机业务出现大面积亏损，其他业务也都受到冲击，银行收紧了贷款条件，投资者提出了质疑。这一年可谓神州数码有史以来的危机年。

鉴于危机局面，神州数码对管理层提出非常高、甚至有些苛刻的要求——在保证正常业务持续增长的同时，现金流、资金周转率等所有指标都要超过历史最好水平。对于业务经理而言，这是看似不可能完成的任务。结果，"我们的干部没有一个人跳出来跟公司闹，大家都默默地扛下来了。"李岩说。随着"非典"的消失，神州数码所有的业务

快速走向正轨，全部指标都创出历史最好水平，之后3年公司实现了持续性的高增长。

从一个优秀的管理者到卓越的领导者是一个长期的过程，是一个需要反复锤炼的过程。王新辉觉得，公司任命只是一个时间点，做到称职领导者需要两年多时间，而做到卓越所需时间会更长。

神州数码三重领导力

公司对不同级别的管理者的领导力要求不同。

低阶管理者的领导力属第一重：

管理者能带领团队完成目标，主要靠职权的影响力，包括考核和激励员工的职权。

中阶管理者的领导力属第二重：

管理者能够调动团队的积极性和热情，激发潜力，完成具有挑战性的任务。这重领导力不仅是管理者通过定规则来完成任务，而是营造出良好的工作氛围，让团队成员快乐工作。

高阶领导者的领导力属最高境界：

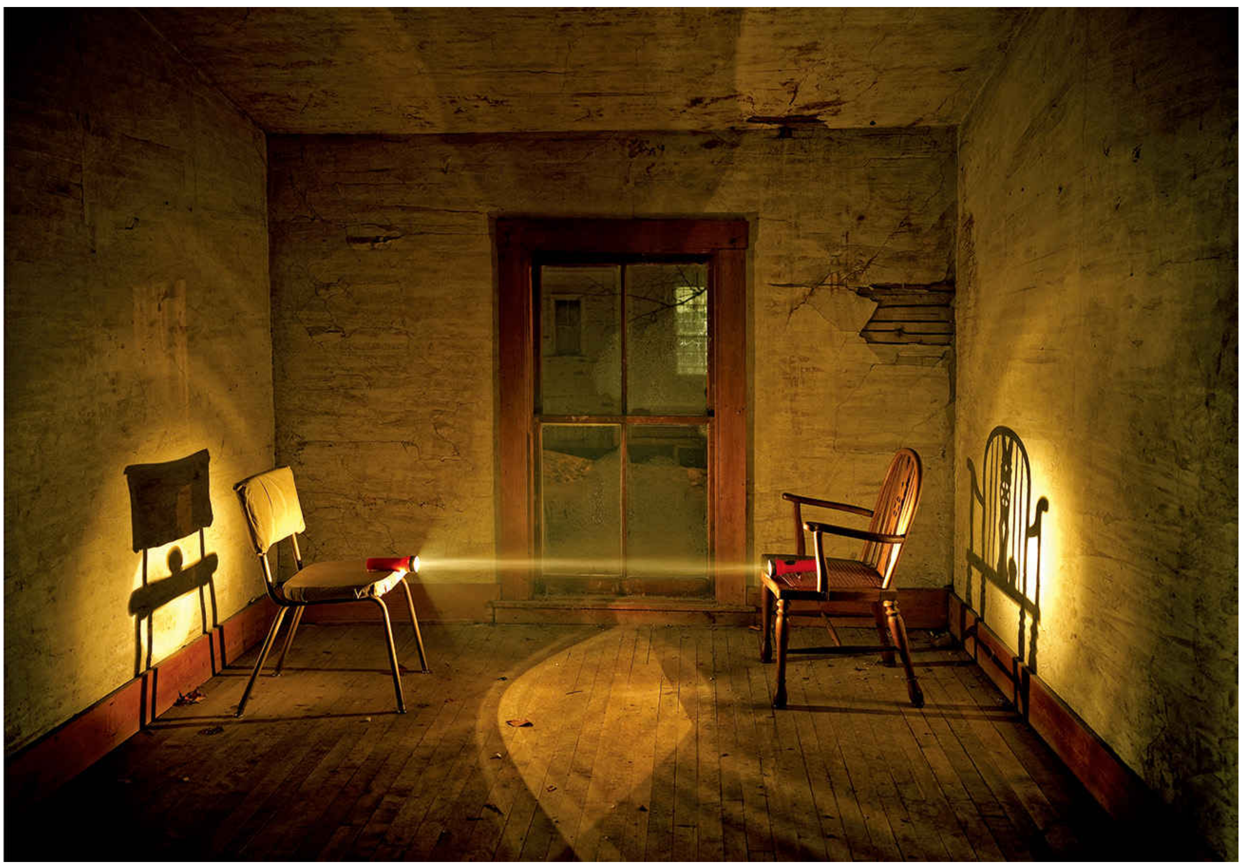
领导者能够影响团队成员的价值观，使每位成员的目标跟组织目标高度一致，整个团队达到一种自我管理、自我激励的境界。此时的领导力演变成一门艺术，员工完全自愿实现组织目标。

（返回阅读原文）

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

谈心造就领导力

鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）
迈克尔·史林德（Michael Slind）| 文
邓小莉 | 译　李茂 | 校



在如今日益扁平化、网络化的组织中，如何提高员工的敬业度和匹配度？

近年来，命令-控制型的管理方式越来越日薄西山。随着全球化一浪高过一浪、新技术层出不穷，以及公司价值产生方式和与客户互动模式的日新月异，纯粹指令性、自上而下的领导模式的效力大大减弱。那么，未来替代模式在哪里？一部分答案是：领导者如何管理组织内部的沟通，即他们如何处理来自员工以及员工之间的信息沟通。传统的公司信息交流必须让位于更为动态和复杂的沟通流程。更为重要的是，这一流程必须是对话谈心式的。

以上洞见来自我们一项关于21世纪组织沟通的研究项目。在两年多的时间里，我们采访了多家组织的专业沟通人士以及最高领导层。这些组织规模有大有小，类型方方面面：蓝筹的、初创的，营利性的、非营利性的，美国本土的、全球化的。

迄今为止，我们访谈了100多个国家中的近150人。他们或明或隐地表达了与员工“对话”的努力或者试图在公司中“推动对话”的愿望。基于研究中采撷到的真知灼见和案例，我们开发出了一套领导模式，称之为“组织对话”。

我们发现，当下，睿智的领导会以一种类似寻常谈心的方式来与员工沟通，不再像过去那样高高在上地发号施令。此外，他们推出并促成在组织里养成“对话即是美”的文化模式。这种方式的闪光处在于，它使得大型企业或成长型企业可以像小公司那样敏捷运作。通过与员工对话，而不是发号施令，企业能够保留或重新获得一些优势，比如：运营灵活性、高度的员工敬业度、紧密的战略协同度，这些特质让初创型企业在业绩上超过更成熟的竞争对手。

在模式的开发过程中，我们提炼出反映谈心基本属性的组织对话四大要素：亲近感、互动性、包容性和意向性。当然，通过基于对话的做法来掌管组织的领导并不需要关注所有这些要素。然而，正如我

们在研究中发现的那样，这些要素倾向于相互强化。最后，它们共同组成了一套完整的流程。

亲近感：零距离

谈心已经发展到：无论象征性的还是在实际操作层面，参与各方都保持着近距离接触。同样，组织对话也要求领导将自己与员工的对话距离缩短到无限小。这种距离无论来自制度上、态度上还是空间上，都会把领导和员工分离开来。在对话亲近感盛行的环境下，有决策权威的人可以通过一些方式寻求并获得手下人的信任（因此获得他们的密切关注），这包括：培养倾听组织各层级人员的技巧、学会与员工直截了当、坦诚相待地交谈。领导者与员工之间在肢体上的靠近既不现实也不必要。相反，他们之间的心心相印却是必要的。擅长对话的领导者会放下架子，直面挑战，与员工坦诚沟通。

这种亲近感把组织对话与长期标准化的公司信息交流方式区分开来，让关注重心由自上而下公布信息转变为自下而上交流观点。在基调上，这种做法不那么公司化，显得更随意，与其说它是发布和接受命令，不如说它是提出和回答问题。

亲近感的表现形式多种多样，比如获得信任、良好倾听、更加私人化。

获得信任。没有信任，就没有亲近感。实际上，反之亦然。没有人会愿意与有所隐瞒或抱有敌意的人敞开心扉，双方的讨论也只有彼此信任时才会有所回报。

说起来容易，信任起来很难。在组织里，员工越来越难以信任领导，领导只有真诚、坦率才能获得员工的信任。这意味着要触碰禁区

话题，比如敏感的财务数据。

雅典娜健康公司（Athenahealth）是一家健康护理技术提供商，它的做法比较典型。在“知情人”这个术语的严格法定意义下，它会尽可能地把每个员工都当作“知情人”。公司对“知情人”的定义是：被委以对公司业务前景乃至股价有着实质影响的战略或财务管理员工。而在一般公司里，这只是高层管理者的代名词。雅典娜健康公司内部资料的开放程度如此之高，真乃险棋一招，遭到了公司承销商的劝阻，美国证券交易委员会(SEC)对此也极不赞成。但是，雅典娜健康公司的领导者希望员工们彻底参与到公司业务中。

良好倾听。认真对待组织对话的领导者知道何时谈话、何时倾听。促进对话亲近感的不二法则是关注别人谈话，真正的关注意味着对所有层级和岗位的员工表现出尊重、好奇感甚至适度的谦逊。

在担任辛辛那提能源（Cinergy，后来与杜克公司合并）的董事会主席及首席执行官时，詹姆斯·罗杰斯（James E. Rogers）（现杜克能源总裁兼首席执行官）制定了一系列他所谓的“倾听会议”。在为期3小时的会议上，他与90－100名管理人员面谈，鼓励他们提出任何急迫的问题。借此，罗杰斯收集到他本可能会忽视的信息。比如在一次会议上，他从一群监管人员那里听到一个与赔偿不相关的问题。“你知道，这本来需要花多久才能让这件事情浮出水面？”他问。直接从受到该问题影响的人那里听说这件事之后，罗杰斯便可以指示人力资源部门立即找出解决方案。

更加私人化。罗杰斯不仅邀请员工提出与公司相关的问题，还让他们对自己的工作表现提意见。在一次会议上，他让员工按A-F给他无记名评级，结果很快出现在大屏幕上，在场所有人都可以看到。结果总体上不错，但只有不到一半的员工愿意给他打A。他对这一反馈非常

重视，开始定期这么做。此外，他还开始就自己的工作表现提出一些开放式问题。颇具讽刺性的是，他发现在大部分与会人员看来，这种“内部沟通”其实正是公司有待改善的地方。尽管罗杰斯尽力想通过组织对话的方式来接近员工，还是有1/5的员工呼吁他与员工保持更近距离的接触。真正的倾听意味着褒贬兼容，即使批评意见火力强大，也要虚心听取，甚至当提出这些意见的人就在你的手下工作时，也要如此。

对于总部设在芝加哥的美国爱克斯龙电力公司(Exelon)而言，组织对话的一种深入形式源自一个旨在重塑员工心中企业价值观的项目。通常来说，价值观声明对于拉近亲近感作用不大；基本上只被当作空谈。因此，对于多元化（核心价值观之一）的沟通方面，爱克斯龙进行了一些实验：它采用了最高领导层的一些简短视频剪辑，里面没有大而空的价值观，只有他们针对多元化的意义富有个性化的即兴讲话。他们谈到了种族、性取向以及很少能上升到公司台面上的其他事情。

作为当时公司的一名财务高管，艾恩·麦克林(Ian McLean)讲到了自己在英国曼彻斯特的成长经历。他出身于工人家庭，深受出身歧视之痛。在回答关于何时觉得自己“与众不同”的问题时，他回忆道，当初到银行工作，周围的同事们全都来自上层社会：“我的口音属于小众……不受接纳、不被邀请，我不得不认为自己不如他们那么聪明……这段刻骨铭心的经历，我永远不想让它在其他人身上重演。”这些未经粉饰的故事让员工印象深刻，激起共鸣。

领导力沟通面临的新现实

5种长期的业务趋势迫使公司必须由信息交流转向组织对话。

经济变革

从经济意义上讲，随着服务行业变得比制造行业更重要，随着知识工作取代了其他劳动工作，找到更为复杂的信息处理和分享方式也变得更为紧迫。

组织变更

随着公司更为扁平化，等级化越来越弱，一线员工对价值创造工作的参与作用越来越举足轻重，横向的、自下而上的沟通已经与自上而下的信息交流同等重要了。

全球变化

随着雇员队伍变得越来越多样化、越来越分散，掌控文化和地理界限需要流畅、复杂的相互交流。

新人变化

随着千禧一代及其更年轻的员工在组织中站稳脚跟，他们期望同事和权威人士以更灵活的双向方式与他们沟通。

技术变革

随着数字网络把即时消息变为业务生活的一种习惯，随着社会化媒体平台变得既强大又随时随地，继续依赖旧式沟通方式是死路一条。

互动性：倡导对话

就其定义而言，谈心涉及到两人或多人之间进行交流。显然，一个人孤掌难鸣，只有互动才能激发火花，组织对话亦如此。它要求领导与员工交谈，而不仅向员工讲话。互动让对话焕发光彩、收获连连，避免了一个人唱独角戏。对互动的追求建立在亲近感之上，会进一步强化亲近感：如果员工不用借助制度保护就能畅所欲言，互动时双方的距离感就会微不足道，沟通效果才能水到渠成。

在一定程度上，向更强互动的转变反映了向沟通渠道运用的转变。几十年以来，（旧有）技术造成任何大规模的组织内部沟通既困难又单一。公司用以实现沟通规模和效率的媒介——尤其是纸媒和广播——只能单向运行。但是，新渠道却摧毁了这种单向结构。社会化技术让领导和员工能够用谈心的方式完成组织对话。

但是，互动性并不仅是找到并运用合适技术的问题。同样重要（如果不是更重要）的是，需要用社会化思维来支持社会化媒体。通常，组织的主导文化会反对任何把信息交流转变成双向沟通的行为。经证实，对很多高管和经理人而言，把每种媒介当作扩音器来支配的诱惑很难抵制。然而，在一些公司里，领导却促成了真正具有互动性的文化——无论是价值观、规范还是行为都构建了一个欢迎对话的空间。

为了考察互动性的具体作用，我们看看思科公司的例子。当时，思科研制并销售归属于社会化技术类别下的多种产品。在思科内部运用这些产品时，员工们探索了产生高效双向沟通的各种形式。其中一种产品思科网真（Tele-Presence），通过发送各地点间的视频反馈，制造出身临其境般的会议体验。其中，多个大型屏幕制造出全景效果，特别设计、配置完美的会议桌把与会人员都囊括在内，让他们感觉身临其境。从某个意义上来说，这是基于网络视频聊天的强大升级版，

完全杜绝了在线视频的典型瑕疵：延误和停顿。更重要的是，在视角规模这样的关键参数上，它绝对一流。当思科工程师们在研究远程互动时，他们发现如果一个人在银幕上的形象不到真人大小的80%，与会者与这个人交谈时就不十分投入。而思科网真提供真人大小的图像，使用者可以直观彼此。

思科网真是一个复杂的技术工具，它使得会议沟通变得直接、自然。思科主管运营、流程和系统业务的执行副总裁兰迪·邦德（Randy Pond）认为，此种互动提供了“完美”对话——他讲了一个亲身故事——某天，他坐在椅子上召开视频会议，同时看到电脑屏幕上的其他同事。突然，他在发言时看见一个同事“用手捧着脸”（可能这位同事心情不好，会觉得邦德看不到他）。“我说，‘我在看。’”邦德告诉我们，“‘如果你不同意我的看法，直接告诉我。’”接下来，邦德可以与这位持怀疑态度的同事交流，听取“全部的说法”。互动性相对较弱的沟通形式最终也可能听到不同的声音，但效果却相差甚远。

在思科沟通文化中起关键作用的“一把手”约翰·钱伯斯，他召开各种论坛来与员工保持接触。比如：每两个月一次，他为生日刚好在这段时期的所有思科员工举办“生日座谈会”。高层管理人员不被邀请，以防他们在场时导致与会人员放不开。钱伯斯每月还录制一个视频博客，通过电子邮件的形式向所有员工传达即兴创作的简短信息。视频的应用使得他可以直接、非正式、即兴地与员工谈话；这也意味着即时性，有助于构建公司上下的信任感。尽管视频博客本身有单向性的局限，钱伯斯及其团队却通过视频向员工们回邀反馈意见，让沟通变得更有互动性。

包容性：让员工成为沟通多面手

说到天，谈心只是一次体现机会平等的尝试，让参与人员彼此分享对谈话的所有权，从而他们可以把自己的观点毫无保留地贡献出来。同样，组织对话也呼吁员工们参与进来，生成组成公司故事的素材。通过把员工当作公司的官方或半官方信息沟通人员，包容性的领导把这些员工变成了有充分资格的对话合作方。在这一过程里，这些领导从总体上提升了员工对公司的感情投入度。

包容性为亲近感和互动性两大要素增加了重要纬度。亲近感涉及到领导为接近员工所做的努力，而包容性强调的是员工在这一过程中所起的作用。同时，通过让员工提供自己的观点——通常以官方的公司渠道——而不是简单回避他人提供的观点，包容性还进一步延伸了互动性的做法，使得员工成为一线的内容提供者。

在标准化的公司信息交流模式中，最高管理者和沟通专业人士控制了产生沟通内容的开关，员工在官方渠道的书面、口头言论受到严控。然而，当包容性的精神占据主导，员工就能扮演重要的新角色，自己创建内容，并担任品牌大使、思想导师以及说故事者。

品牌大使。当员工对公司产品及服务充满激情时，他们会成为该品牌的最佳宣传员。这种现象非常常见——很多人热爱自己赖以谋生的工作，在工作之余自会时而谈起。现实中，有一些公司积极倡导这种行为。可口可乐曾推出一个正式的大使项目，旨在鼓励员工们在言行上宣传公司形象和产品。企业内部网提供相关资源支持，比如，提供工具让员工与由公司赞助的自愿者活动保持联系。该项目的核心内容是一份9种大使行为的表单，其中包括：帮助公司实现“赢在销售点”（他们自己承担去零售商店整理货架的任务）、转播销售机会、把零售商缺货情况汇报给公司。

思想导师。为了在知识密集型行业获得市场领导地位，公司会依赖外部的咨询顾问或内部的专业人士起草公司的演讲稿、白皮书等相关内容。然而，最有创意的点子却通常来自公司内部负责研发、测试新产品和新服务的员工。授权这些人去完成、宣传具有前导意义的材料，可能是提升公司声誉的一种巧妙的捷径。近年来，瞻博网络（Juniper Networks）发起了倡议，让潜在的思想导师走出实验室和办公室，走进公共场所，在行业专家和客户面前展现自己的智慧。这些工程师们正致力于下一代系统芯片和硬件的研制，可以提供行业趋势的敏锐洞见。为了把他们的新思维传达给相关听众，瞻博网络派他们出席国内外的技术会议，安排他们与参加公司通报会的客户们会面。

讲故事者。人们习惯了听专门负责公司信息交流人员的一面之词，却从来没有直接从一线人员那里听到过公司故事。当员工未经修饰地讲述自己的亲身经历时，这些信息变得生动活泼、引人入胜。信息存储公司EMC热心收集来自员工的故事，公司领导期望从这些故事中获得持续改善业务的创意和其他建议。其意义在于，它昭示了：欢迎来自公司各界的观点。在2009年，EMC出版了一本名为《职场母亲的经历》一书。这本供咖啡茶几上摆设用的书共250页。其作者和读者都是EMC员工，主题是如何既成功地胜任工作又称职地当好父母。该项目是由一线员工发起的，得到了时任全球营销和客户质量执行副总裁弗兰克·豪克（Frank Hauck）的支持。像EMC这样的大公司出版一本书作为形象工程也是常事，但该书不是公司的信息交流举措，而是由普通员工牵头、众多同事推动的一次尝试。数十名EMC员工还撰写博客，其中许多人是公共网站的活跃分子，他们毫无保留地表达自己对公司生活的想法，并分享他们对技术的看法。

当然，包容性意味着高管放松对公司形象的控制权。但事实是，文化交流和技术变革也减弱了这种控制权。无论你喜欢与否，任何人都可以直接通过电脑来诋毁（或提升）你公司的声誉，他/她只需把内部文件发给记者、博主或者一群朋友，或者把自己的观点在网络平台上发布。因此，提倡包容性的领导正在把这种必要性变为一种必须行动。火山公司（Volcano Corporation）的首席执行官斯科特·休恩肯斯（Scott Huennekens）建议说，宽松的沟通方式让公司更为灵活互动，效率更高。因为，信息的自由流通会释放员工心灵。一些公司确实志在于此并勇于尝试，比如，印度Infosys技术公司承认自己对员工的社会化网络参与缺乏控制，只是提醒员工：他们可保持己见，但不要闹不愉快。

领导们通常发现，员工的自我调节系统能够填补自上而下控制系统留下的空间。如果有人提出荒诞不经的说法，团队自然做出回应，总体情绪重归正常。

意向性：贯彻议程

谈心，如果真正丰富且有回报的话，将是开诚布公和有的放矢的；参与人员会意识到他们期望获得的东西。他们可能追求娱乐对方、说服对方或者向学习对方。在缺乏这些意向时，对话将撞进死胡同。即使对于最松散、最离题的唠叨，意向性也能够确保其规则和意义。这一原则同样适用于组织对话。无论何时，公司内部沟通流程中产生的多种声音必须聚拢到统一版本的沟通意图上。换句话说，在公司内部延伸开来的对话应该反映出与公司战略目标相一致的共同语言。

意向性与组织对话的其他三要素的关键区别是：亲近感、互动性和包容性都旨在促进公司内部信息和观点的流动，而意向性却让这一过程有所闭合。这让领导和员工从讨论和辩论的来来往往中得出与战略相关的智慧。

对话的意向性要求领导传达战略原则，不仅要开诚布公，还要清楚明晰，从而获得员工的认同。此时，领导可与员工就指导高管决策的愿景和背后逻辑进行广泛、深入的沟通，从而让各级员工对公司在竞争环境中所处位置了如指掌。总之，他们在组织战略方面会变得更为精通。

帮助员工理解公司主要战略，一种方式是让员工参与对公司战略的构建。Infosys技术公司的领导团队就喜欢让方方面面的员工参与到公司每年的战略制定过程中。2009年年末，这家公司的领导们为制定2011财年战略，广泛邀请了员工参与。公司共同创办人兼联合主席克里斯·戈帕拉克里什南（Kris Gopalakrishnan）解释说，他们特别邀请员工们就“我们觉得会影响客户的重大转型趋势”提交创意。运用这些创意，公司的战略规划人员提出了17种趋势，范围从开拓新兴市场到可持续性环境发展战略。然后，他们还创建了一系列的网络平台，让员工们继续建言献策，把每种趋势与公司可提供的各种客户解决方案相匹配。正是对技术和社会化网络的应用，才使得Infosys出现了自下而上的员工参与。

2008年，世界第三大家居用品零售商英国翠丰集团(Kingfisher plc)开始打造新战略，寻求通过刻意的组织对话把一直以来分散的业务部门转型为“一个团队”。为此，公司领导在巴塞罗那与零售高管们举办了一场为期3天的活动。活动第二天安排了一个人人参加的90分钟市场分享环节，活动方式模仿地中海或中东地区的集市。其中，一个团队

穿着围裙，扮演“供货商”，搭建了22个摊位，每个人都站到自己的摊位前“自卖自夸”。实际上，他们售卖的是经营理念。

另一个由高管委员会成员组成的团队，扮演加油者，在摊位间的通道上，为他们鼓劲打气。第三个团队人数最多，扮演的是买主，穿梭于各摊位，检验这些“商品”，并不时停下来购买某个经营点子。这些买主带着专用的支票薄，可以用多达5张支票来购买点子。虽然，这些交易只限这个集市，但它却向“供货商们”传达了强有力的信息：你告诉我的内容很具感染力。此招作用是，同事之间在凌乱、吵闹的非正式环境中相互分享经营方式，这是一种最佳实践。还有一种理念是：把对话当作达成目的的一种方法，并用它来在不同的参与团队之间实现战略协同。

无论你是否意识到，每个公司里都会有对话在上演。一直以来都是如此。但今天，对话却具有穿透公司墙壁的魔力，它脱离你的掌控。明智的领导必须顺势而为，找到运用对话的办法，管理信息的流动。单向的广播式信息传递已成昨日黄花，老套的营销材料再无用武之地。如果沟通具有亲近感、互动性、包容性和意向性，员工们肯定会乐于倾听。

组织对话的要素

亲近感 领导如何与员工维持关系。	互动性 领导如何运用沟通渠道。	包容性 领导如何构建组织内容。	意向性 领导如何传达战略。
旧模式：公司的信息交流			
信息流动主要是自上而下的。 基调是正式化、团队性的。	信息面向全体员工广播。 印刷简讯、备忘录和讲话占主导。	最高领导生成、控制信息传达。 员工是信息的被动消费者。	沟通是支离破碎、被动反应、点对点的。 领导用宣布方式来实现战略一致。
新模式：组织沟通			
沟通是私人化的、直接的。 领导重视信任感和真实性。	领导与员工谈心，而不是给他们训话。 组织文化促成反复、面对面的互动。	领导在一定程度上放弃对沟通内容的控制。 员工积极参与到组织的信息传达活动。	清晰的议程传达到整个沟通过程。 向员工解释该议程。 战略来自于组织上下的对话。
对用人单位和员工的意义			
领导强调倾听员工的意见而不只是传达给他们命令。 员工参与到自下而上的观点交流。	领导用视频和社会化媒体工具来推动双向沟通。 员工通过博客和讨论平台与同事交流。	在讲公司故事时，领导让员工也参与进来。 员工担任品牌大使和思想导师。	领导以战略为核心实现信息传递。 员工通过特别设计的沟通工具参与制定战略。

鲍里斯·格鲁斯伯格是哈佛商学院的工商管理教授，**迈克尔·史林德**是作家、编辑及沟通顾问。他们合著了《对话与公司：让人信赖的领导如何用对话推动组织》（*Talk, Inc.: How Trusted Leader Use Conversation to Power Their Organization*）一书，该书由哈佛商业评论出版社于2012年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

如何进行卓有成效的谈心

本文是HBR 编辑总监茱莉娅·柯比（Julia Kirby）对作者鲍里斯·格鲁斯伯格和迈克尔·史林德的回访摘要。

> 在知识经济时代，公司的竞争力源自为企业工作的人。并且，他们的敬业度越高，其效率就越高。所以，在21世纪里，恰当的对话、与员工保持紧密的联系就显得尤为重要。

茱莉娅·柯比：你们在文中提到谈话的四大要素，迈克尔，你愿意进一步谈谈么？

迈克尔·史林德：亲近感要更加靠近员工，它是领导力的一个特质。并且，它描绘出有效谈心的特质，这种对话能缩小彼此间的距离。这种距离不仅是空间上的，还是精神层面的亲近。领导者要避免高高在上、公事公办的姿态，在我看来，这是公司化这个词最坏的含义。

互动性，在一场对话中，会有你来我往的讨论。人人都要参与其中，而不是自说自话。

包容性意味着人人平等的机会。最为显著的创新是，一些企业正在鼓励员工提供原创内容。某种程度上，这是对你在商业网站上看到的用户原创内容的改变。这样一来，员工就真正作为正式内容提供者参与到对话中来，而不只是信息的被动消费者。

意向性至关重要，对话应是开放的，不是漫无目的的。有效谈心，即便只是在两个人之间，也不是闲聊，而是有议程的，因为我们想从谈话中有所收获。一场有意义的组织对话需要体现重大战略价值，它旨在将对话的每一方与组织的重大竞争力和战略性目标联系起来。

茱莉娅·柯比：所以，如果我在信箱里发现了一个内部通知，那只能叫信息。但是，如果想让我真的觉得自己置身谈话中，还要有亲近感、互动性、包容性和意向性。鲍里斯，你有关于某一大要素的其他故事与我们分享吗？

鲍里斯·格鲁斯伯格：我来讲另一个关于亲近感的故事。吉姆·罗杰斯（Jim Rogers）曾任辛辛那提能源（Cinergy）的首席执行官，他在与员工沟通方面声名在外。他是业内开发了战略地图的首席执行官之一。战略地图是用来向一线员工解释公司战略的一种方式。

我们提到他让员工按A-F的等级为他评级，事实上他看重的不是结果，而是如何改进。他从员工那里获得的信息是当时公司正面临的一些挑战。他把它们进行了分类：一类是关于执行，一类是关于沟通。

他有能力面对这些挑战，并制定了一个行动计划。所以，这就是他得以树立威信和创造亲近感的方式之一。很多年后，员工们重温当时的情形：房间里的首席执行官和员工们近在咫尺，大家觉得有一种同舟共济的美妙感觉。

茱莉娅·柯比：很棒的故事。同时，这听起来也有点冒险。毕竟，你所描述的对话也伴随着很多风险。事实上，随后他必须处理由此而来的问题。

鲍里斯·格鲁斯伯格：对。我觉得后续行动十分重要。一旦你接受了来自员工们的挑战——事实上，你所做的就是：与每个人交流，然后说，瞧，这是你们要我做的七件事。顺便说一下，我会做这些事情的。

行动远胜于语言。之后的两年里他一直针对这些挑战采取行动。这点至关重要。如果你无所作为，再交心也是一场空，企业还存在更大风险，会制造出更多距离感，降低信任感。所以，领导者要虚心倾听员工的心声，坚决采取行动。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

领导力培养五步法

马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）| 文
邓小莉 | 译　万艳 | 校

企业可用一种算法模型，针对每个员工的特质，用五步实现领导力培养计划。

登陆Facebook，你会在右边栏看到几则广告，像是为自己量身定制。我也享受过这个待遇，Facebook上有一则广告把我带到一个网站，由此登陆一个特定的1983届高中毕业班。我正是这届的毕业生。Facebook会“相面”吗，当然不会，是我告诉它的。这则广告下面，是戈登·拉姆齐（Gordon Ramsay，著名厨师）给洛杉矶饭店做的一则广告。为什么是它？因为Facebook知道我的住所与这家饭店同处一个街区。这也是我有意“泄露”的。Facebook的广告这么神奇，并没有甄别针对性广告的标准化公式，而是因为一开始它会问，“你是谁？”，然后，在对你的个性喜恶有所了解的基础上，见人下菜。

网飞公司（Netflix，美国在线影片租赁公司）也惯使这招。在你选择电影之前，它会进行一个“电影测试”：你看过哪些类型的电影，并给它们做出评级。在评级结果的基础上，该网站只会推荐你钟爱的类型，投你所好。甚至严肃的《纽约时报》也会发送给你与众不同的

新闻。如果你订阅了电子版的《纽约时报》，那么你在网上看到的一部分文章，会出自推荐引擎。根据你过去点击阅读过的文章记录，以及你的朋友点击阅读过的文章记录，该引擎会制作出一份文章推荐清单。

鉴于个性化的内容传送日益普及，当你没有接到这样的内容时，反倒会格外关注。特别是，当你应该被区别对待时，你却收到与其他人毫无二致的内容，这往往会引起你的注意。

我就注意到这样一种情形：领导力发展项目。尽管在过去十年，在领导力培训方面，人们开始意识到不同领导风格和优势的存在，但是，相关的领导力发展内容依然流于同质化，即使有些组织已经将培养高潜力人才作为第一要务。你的领导力发展项目告诉你，你是组织未来发展的关键部分，但是该项目对你的了解却少得可怜。

领导力最佳实践

基本上，公司和学术性的每种领导力培养计划都基于同样的公式化模型。该模型尽量去收集所有不同的领导方式，剔除怪异的，并把其他方式都整合进公式中。

对于我们这些辛勤研究领导力培养的人来说，公式化模型的原理是：收集顶级管理者的最佳管理实践，提炼出领导力公式。然后，我们用360度问卷调查来评定其他管理人士对这个方案的掌握程度。我们把这一公式融入绩效评估中，并用它来标记每个人在晋升阶梯中的位置。该公式还会被编入人才管理软件，并成为在线学习内容及企业大学资料的一个章节。

隐藏于背后的理念很简单：正确的领导方式就在那里。最佳实践的模型是存在的。一旦我们发现了它，并把它转换成公式，领导力培养不过是让你对着公式照猫画虎而已。

且慢，只有华山一条路吗？领导力的培养能量身定制吗？答案是肯定的，只要两种理念确认无误——其一，领导力培养方案不能放之四海，根本没有最佳实践，即使对于大多数人而言，也是如此；其二，开发一种领导力培养方案，为不同类型的领导者量体裁衣，是可行的。

也许对于你来说，第一个理念“领导力可能是因人而异的”显而易见。公司可能曾经把你当成一位领导者进行过评估，发现你有一技之长，并鼓励你发挥所长。或者，你见过足够多的成功领导者，已经知道他们并不属于同一模式。如果你尚未意识到此点，请听听拉尔夫·高才立（Ralph Gonzalez）的故事吧。

数年前，在对百思买中表现最佳的管理者开展某项研究时，我采访到了拉尔夫。当时，他是百思买的明星人物，因为他把业绩最差的一家店变为了一家持续获得嘉奖的店。从营业收入、利润率、员工敬业度等方面，他都让该团队从公司表现最差的10%之内跃居为最好的10%之内。我问他，究竟用了什么法宝实现改头换面？

拉尔夫说，他模仿年轻时的菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro），把自己的店称为“革命（La Revolución）”，并把“革命宣言”贴在休息室里，还让主管们穿陆军迷彩服。正当我潦草地记录时，他给我讲了“吹哨子”的故事。

因为他的团队在各地区业绩表上垫底，所以他希望提振士气，让员工意识到，“店里其实也存在好行为”，而且一直都存在。因此，他向所有员工分发了哨子，并让他们只要看到好人好事就吹哨子。不管

这些人是他们的主管还是另外部门的员工，一旦他们看到好行为，就立即吹响哨子。

“这会不会让店里非常吵闹？”我问。

“当然会，”他像卡斯特罗那样露齿而笑，“但这也让店里充满活力，顾客们对此也很惊喜。”

我相当喜欢这一创意，以至于把它写入了与人合著的《现在,发现你的优势》（*Now, Discover Your Strengths*，Free Press出版社2001年出版）一书中。但是，我却没有在书中提及接下来发生的事情。

考量理念，而不是方法

显然，拉尔夫·高才立只是领导者中的一种。并不是每个人都能如此，或者，都能像他这样领导别人。然而，标准的领导力培养模式却不会做出这样的假设；它会试图把拉尔夫的突出行为融入领导力模式中，并把它传授给其他人。

确实，“吹哨子”的方法从此名扬百思买。在公司很多聚会中被分享之后，拉尔夫的故事得到广泛传播。百思买在全美各地区的连锁店都吹起了哨子。“每个人都吹哨子吧！”随之又出现了哨子等级：商店经理使用绿色的、主管使用白色的、一线工人使用银色的。此外，还对吹哨子的条件作了明文规定：在哪12种情况下可以吹哨子，在哪20种情况下禁止吹。

本是某领导者个性鲜活的领导方式，却很快演变为一种标准化的运营流程。幸运的是，百思买一些明智的高管们认识到，这个方法是否奏效关键在于拉尔夫本人是否在场，因此在该方法被大面积传染之前，“哨子”被没收了。

如果说高管们觉得这个公式化模型的应用被误导了，那么，请想想，拉尔夫的同事们和百思买有抱负的领导们会对此作何感想。很多人都曾提议要构建公式化模型，但众所周知这种模型有偏差。它可能在领导力公式的理论层面奏效，但在现实情况下却不能放之四海而皆准。

问题出在了实用性上。某个领导者用起来得心应手的方法，在另外的人那里，就会显得刻意、虚假和愚蠢。理查德·布兰森（Richard Branson，维珍品牌的创始人）站在维珍美国航空公司（Virgin America）的喷气式飞机前，在秀色可餐的空乘人员中间挥动香槟，那简直帅呆了。但如果沃伦·巴菲特（Warren Buffett）以同样姿势站在他旗下的奈杰特（NetJets）公司的飞机前，那场面简直不能想象。

“吹哨子”的故事表明了一个基本事实：卓越领导力不能轻易被考量。领导力理念可被度量，因为理念很容易被传播。在拉尔夫的事例中，领导力理念是：杰出领导者能捕捉到卓越表现的瞬间，并将之反馈到整个团队中。你可以把这个理念教给需要的人，使之受益。正如你可有效地教会有抱负的领导者这些理念，如“员工的敬业度会提高客户的忠诚度”或“现有的客户就是你最好的客户”。

然而，到了某位领导者手中，理念就变成了具体的实践、一系列的行为和一套方法。其中会涉及到人的因素，实际运用这一理念的某个人，也就是某个拉尔夫。对拉尔夫奏效的方法，用到领导风格不同的人身上就可能东施效颦。我说“不适用”意思是“看起来不真实”。借用的方法会显得不自然、不舒服；想借用这个方法的人会发现自己行动脱节，直觉也派不上用场——他成了弗兰克式的领导者（Franken-leader）。

没有人会想追随弗兰克式的领导者，因为这样的人节奏慢、危险，最糟糕的是，难以把握。有人总是根据自己的内心行事，哪怕面临新境界时，他们的行为会在某种程度上与之前的行为相一致。

这类人的一大特点是其行动可把握，你知道其立场，也知道自己如何与之保持步调一致。在领导者不遵从内心行事时，跟从者就表现不出这种一致性。他当前借用来的方法可能会与其后使用的方法相冲突。

领导者毫无把握地从一种方法换到另一种方法，由此传达出一些不清晰、前后矛盾的信号，再没有比这更让员工感觉害怕的行为了。在对多种类型的团队进行研究后，我们发现了这一点。此外，我们还知道，这种情况同样也适用于员工。2002年，盖洛普公司（Gallup）的吉姆·哈特（Jim Harter）及其同事发表了对员工敬业度研究的报告，其中涉及到10885个团队的31万名员工。这是迄今为止此类分析中规模最大的一次。他们发现，无论对于员工敬业度还是流失率，第二大关键因素都是员工对“我知道公司对我的期望吗”这一问题的回答。

如果你是一位领导，现实性是你最宝贵的财富；如果你打算尝试并不适合自身特质的方法，就会失去这一财富。这并不意味着，你不可以向其他领导者学习。只有从与你的特质相匹配的领导者身上，你才能汲取到精华。

你的算法模型

回顾文中之前提出的第二个问题。我的建议是，如果两个条件能够得到满足，领导力的培养应该个性化。一是涉及到领导力是否真的

因人而异；我希望已经说服你。那么，二是领导力培养计划能否适合不同风格的领导者？

在过去几年间，许多组织已经开始尝试这样做。希尔顿酒店集团（Hilton Worldwide）旗下有多个专注于服务的品牌——汉普顿旅馆（Hampton）、希尔顿家木套房酒店（Homewood Suites）、希尔顿花园酒店（Hilton Garden Inn）和希尔顿欣庭套房酒店（Home2 Suites），它们推出的活动就是很好的例子。就像很多高管一样，这些品牌的负责人菲尔·考德尔（Phil Cordell）也注意到了这一麻烦的事实：他下面最优秀的主管们风格不同。然而，他及其管理团队也留意到，虽然风格形形色色，但大致可分为类似的几个群体参加同一类培训，并学习彼此的实践经验。

在与我公司合作时，菲尔的团队考虑到领导风格的不同，采取了一个五步流程，其具体步骤如下。对于在领导力培训方面有志于创建算法模型的任何组织而言，它们都是“及时雨”。

第一步：选择评估工具。网飞公司有自己的电影测试；《纽约时报》有自己的推荐引擎。在实施个性化的领导力培养计划之前，公司需要用一种工具来确定每个人的领导类型。然后，领导力培养的部分内容，虽然不是全部内容，经过过滤，得以传送给相应的领导者。

组织可用现有的个性考量标准，比如：迈尔斯-布里格斯性格分类法（Myers-Briggs）、DISC性格测试、赫曼大脑优势量表，或者，他们可以创建自己的方法。因工作需要，我们在StandOut程序中设计了算法，这是我们的领导力特质评估在线工具。StandOut是一个场景判断测试工具，也就是让人们指出自己对一系列场景最可能的反应。与要求被测试者对自己多项特质打分的评估相比，我们的测试聚焦于行

为本身，可以更好地捕捉到人们是如何被别人理解的。通过对后续表现能被追踪的43万多人进行调研后，我们开发出了StandOut程序。

我们的分析表明，广泛见于受访者身上的一系列行为可以被分为9类，我们把它们称之为“优势特质”。它们代表着在这些个体领导身上，特定特质聚集并融合的最常见方式。

第二步：评估公司的优秀领导者。在专注于服务的希尔顿品牌旗下，我们从业绩排名前10%的总经理中选择了150人，把StandOut运用他们身上。

结果，与领导力培养的公式化模型相反的是，我们并没有发现所有领导都有共同的一两项最明显的特质；我们却发现他们占据了这九类特质中的大多数。该模型并不异常：我们发现微软、科尔士百货公司（Kohl's）和仁爱之家（Habitat for Humanity）的领导所属特质大致相当，而全美独立学校协会（National Association of Independent Schools）的校长们所属特质也颇为类似。在希尔顿，我们发现每类特质中都有一些异常突出的领导者，因此我们开始学习，究竟是哪些特质使他们出类拔萃。

第三步：采访不同风格的领导者，找出有效方法。即使他们成功的程度都差不多，不同优势特质的领导也有着不同的领导方法。在美国宾夕法尼亚州经营一家汉普顿客栈&套房（Hampton Inn & Suites）的戴安娜说，关键是要用一种吉祥物来代表她希望员工表现出来的行为和态度，并让他们团结在这周围。她选用的吉祥物是一只海龟——“因为如果不把脖子伸出来，你就会毫无进步。”她说，让工作充满“个性、目标”至关重要。也难怪她会这么说：她的StandOut结果表明，她本人擅于激励别人，倾向于制造出能量、兴奋感和戏剧效果。

提姆是美国时代广场希尔顿花园酒店的一位总经理，领导特质是教导型。他的一个妙招是：在酒店为员工开办一个图书馆。他让每位员工每个月都捐赠一本书，无论这本书是小说还是其他作品。和其他老师一样，提姆认识到不断学习的价值。在像酒店这种服务导向型、充满变数的行业中，员工们每天都会遇到新问题。通过借阅式图书馆，提姆传达出一种明确信息：员工有学习的自主权，事实上，酒店也期望他们能够彼此分享酒店经营知识。

梅勒妮（领导优势特质：供给型）在她位于美国北卡罗来纳州威尔明顿的酒店中为员工奉行一月两次的“午餐支付薪水”活动，其目的在于，让团队成员分享惺惺相惜的故事和细节，而且，梅勒妮本人率先垂范。在午餐结束时，她分发大家的薪水，这样，支付薪水这一举动感觉不像是按合同酬劳，更像是梅勒妮本人在具体表达对大家的感谢。

还有史蒂夫的例子，史蒂夫是加拿大多伦多机场附近希尔顿花园酒店的总经理。他完全不可能成功地采用戴安娜、提姆或梅勒妮的方法，即使你求他，他也不可能成功。对于史蒂夫来说，可行的方法是“三次和两小时法则”，即：每天三次检查客人的各种意见，酒店都要在两小时内给对方反馈。史蒂夫是均衡型领导。因此，他最有效的方法是以组织结构、规则、公平和确保事情正确为核心。

以上描述的任何方法都不会出现在任何一本标准化的运营流程手册中，让每个人都去使用这些方法是错误的。然而，也确实有一些管理人员能从一些方法的使用中受益，或者他们能从这些方法中得到灵感，去创建自己的有效版本。但一大挑战是，如何把成功领导的实践经验传授给有类似优势特质的成长期领导者。

第四步：将算法模型发送给合适的受训人才。公司应该评估所有成长期领导者，找到每个人最重要的两项优势特质，把具备这两项优势特质的杰出领导的实践经验提供给他们。

我们的算法利用的是一个不断增长的理念、创新和实践数据库，并把它们作为领导可能会试用的一系列方法推荐给他们。因为我们的推荐只反映了对与这些领导者“类似”的人的有效方法，所以他们会提升自己的创造力，而丝毫不会影响自己的真实性。

结果转眼而至。凯文是亚特兰大汉普顿旅馆的总经理。他发现，作为酒店的关键指标之一，被称为SALT（Service and Loyalty Tracking，服务与客户忠诚追踪）的客户满意度衡量指标，就是如此。酒店对管理团队和前台团队中每个员工的优势进行了评估，并把推荐的方法与这些员工进行了匹配，之后不久，酒店发现，衡量前台工作有效性的SALT分数上升了4.8%，而酒店总体的服务分数上升了3.7%。

如果不加以巩固，新知识就会慢慢消失。认识到这一点，菲尔·考德尔（Phil Cordell）让我们和汉普顿旅馆的品牌团队一起负责1850家汉普顿旅馆的可持续性学习，其方式是：设计一款通用于笔记本电脑、平板电脑和智能手机的网络App（菲尔的领导优势特质居然是先锋型，这倒让我们略感意外）。一周两次，该App把来自表现最好的总经理的新方法通过视频和文本形式发送给其他领导者。

在设计该App时，我们依赖于某些原理。我们希望交流具备以下特征：

简短。每种方法都被集中发送出来。有些评论家认为，当今社会对简洁、快捷的信息更新、微博的迷恋是有害的，因为它们使我们的工作更易受干扰，使我们不能集中注意力。我们不这么认为，人们之

所以喜欢短平快的信息交流，是因为我们的大脑结构更适合于接受简短、频繁的刺激，而不是持续性的信息输入。

个性化。虽然算法可以确保用户接收到的大部分方法都来自于与其优势特质相匹配的领导者，但偶而，这款App也会有特立独行的一面，发送的一些另类方法，主要来自于优势特质完全不同类别的领导者，这既是为了增添新奇色彩，也是为了避免回音室效应。

互动性。在收到某种方法后，用户要么“弃之不顾”，要么“妥善保存”。被弃之不顾的方法就永久消失了，而被妥善保存的方法则被储存在该用户自己的知识库中。知识库会越积越多，许多方法会被积淀下来，厚积薄发，以助主人在今后工作时“灵光一动”。

如果你是汉普顿旅馆的团队成员，每周二和周四该App都会往你的邮箱发一个新提示。你可以立即将其付诸实践。比如，大卫（主导性的优势特质：顾问型）最近就收到过这样的提示：“文化差异从来都不是与人不睦的借口。人们会把困难重重的交流归因于文化差异。但通常原因很简单，也更实际。其解决途径是，让大家重回会议桌，找到解决问题的方法。你将能打破经验主义的阻隔。”事实上，一直以来大卫都在团队里避免这个敏感的问题。在这个提示的提醒下，作为领导者的他站了出来，建议团队如何齐心协力，共同进步。

有时，提示甚至会让你产生强烈共鸣，以至于你想把它做成刺青，刻在自己的脑门上。珍（主导性的优势特质是：激励型）曾经收到过这么一贴：“你的气场充斥整个办公室。如果你过得很愉快，人人都会受到正能量的影响，士气大振。负面情绪令办公室一片灰暗，人人都打不起精神，此时，你不需要强颜欢笑，因为无效，你应该到外面呼吸一下新鲜空气，调整情绪；还可以待在自己的办公间，关上门，直到情绪重新转好。”珍的反应是什么？“我把这个提示保存起

来，并经常翻阅，”她说，“早上我到办公室的第一件事，就是翻阅这个提示。我需要不断提醒自己，我对员工的情绪有多大的影响力。”

第五步：让系统具有“动态智慧”。个性化算法的核心理念是，它必须不断增进对你的了解。随着每一次的互动，App会增加对你领导力细节的了解。随着你对所接收方法的效果进行评分，该程序会追踪你的反应，并变得更加智能，知道哪种方法更符合你的需求。随着领导、方法和使用者反应的样本规模越来越大，这种双向式沟通渠道应该能变得不亚于开头提到的客户推荐引擎。

该程序也会变得越来越富有智慧。随着应用数据的累积，它应该可以回答许多重要问题：最有效的领导者比别人保存了更多还是更少的提示？接收者更偏爱哪类提示，是视频、音频还是文本形式？领导者的特质不同，答案是否也有差异——比如，是否先锋型领导喜爱视频提示，而均衡型领导则更愿意对文本提示做出回应？当我们撰写此文时，StandOut这款网络App已经发送出去了超过1.2万份的个性化提示。从接收者的反应中，我们得知，教导型领导保存的提示最多，影响型领导保存的最少。

现在，我们正把该模式应用于其他组织。在这些组织中，我们很快进行到了第五步。在这一环节里，我们采访了最佳领导者，将这些原始素材添加到不断增多的提示库中，而且每位领导对这些提示的反应也不断精炼着他/她自己的领导力算法。我们发现，如果你所在组织采用了该模式，五步曲将会自动开启。这一动态型智能系统，利用同事间的彼此分享，具备了巨大能量，完全可以颠覆当前盛行的领导力培养模式。

定向样本建议

如果你的领导特质是建议型的，该提示适用于你：

帮助他人限制其选择范围。当谈到某一问题时，你要说“要么选A，要么选B”。这种直截了当的表述对你奏效。

如果你的领导特质是联络型的，该提示适用于你：

把你的主意与某位同事或客户的成功关联起来，向他们表明，你的解决方案将如何提高他 / 她的影响力和控制力。某些人这样做可能会显得控制欲太强，但你却不会。

如果你的领导特质是创造型的，该提示适用于你：

保持沉默，足够长时间的沉默，让对方感到不舒服。然后，他就会打破沉默，说出一些反映自己优势和抱负的信息。

无限领导力

陈旧的领导力培养模型过于公式化，虽然简单易上手，但混淆了两个事实：不同领导者的“法术”各有千秋，你得心应手的方法对他人并不见效。

这一旧模型还忽视了员工的额外努力，我们知道，当员工觉得自己带给公司的价值受到认可和重视时，不用扬鞭自奋蹄，更加自觉自愿地多投入。根据前文提到的盖洛普的分析，每天都被激发出潜能的员工，出现在高绩效团队中的几率要高38%，在客户满意度评分中排名靠前的几率会增大44%，人员流失率也会降低50%。如果领导们学会了激励员工潜能的方法，后者的敬业度就会提高。最近我们对一家零售公司的高级和普通地区经理开展了一项研究，该公司在采用一项

基于特质的领导力培养模式之后的9个月里，员工的敬业度指数平均值上涨25个点。

我们需要一种新模型，这种模型要可考量，还要考虑到每个领导者独特的领导特质和方法；而且，这种模型要足够稳定，能一次性培训几百名领导者，还要足够动态，能适时融入并发送新实践和其他创新方法。

可喜可贺的是，这种模式的原型已经在我们周围四处开花了。每类原型的内容开发者都认识到，他们必须让自己开发的内容具有个体相关性，而实现这一点的最有效路径就是通过你自己的算法来过滤内容。

当然，这一新模型将很快突破组织局限，这是不可避免的，我们也希望如此。很快，“云”里会出现那么一块空间，它会不断从表现优秀的领导者那里聚拢最佳方法、提示和新实践；它会根据每个人的独特领导力算法对这些信息进行分类；它会把最适合你的方法发送给你；在获知你的反馈后，它会精练自己的智能过滤器。而它，就是你自己的个性化领导力教练，其动力来自于和你最相像的高层领导者。

它不会把你变为理查德·布兰森或沃伦·巴菲特，史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)或谢丽尔·桑德伯格(Sheryl Sandberg)。然而，它会点石成金，把你打造成富有个性的杰出领导者。

马库斯·白金汉是TMBC公司的创办人，该公司致力于开发基于优势的各种技术和项目。他最新出版的一本书是《脱颖而出》（*StandOut*），该书由托马斯尼尔森出版社（Thomas Nelson）于2011年出版。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。

算法模型能教出领导力来吗

本文是HBR编辑总监茱莉娅·柯比对马库斯·白金汉的回访摘要。

茱莉娅·柯比：每个人喜好不同，服务商提供个性化服务很好理解，但领导者之间差别特别大吗，值得我们去设计个性化的培养方案吗？

马库斯·白金汉：我们对领导者有两点认识。一是，当我们看到一位领导者时，就能辨识出来。二是，没有一个领导者与别人完全一样。

我们知道，领导力具有独特性，这是量化的结果。当你开始衡量性格的时候就会发现，与领导者和其他职位之间的差异相比，领导力效力之间的差异更为显著。

茱莉娅·柯比：那么如何做到根据领导者的不同特质制定培养计划？

马库斯·白金汉：如果你运营一家像柯尔这样的美国大型零售商，做法首先是确定算法。我们碰巧使用了StandOut这个特质评估算法。所以，你首先要做的是，对公司中最好的领导者进行StandOut或其他算法的特质评估。

通过算法，你能了解公司里不同类型的领导者，然后在各个类型中挑选数人。对这些人进行访谈，找出他们的独特领导力：方法、创新点等。这么做，我们称之为“最佳实践发现访谈”。然后，你把最佳实践或者创新收集起来。针对未来领导者、成长期领导者的培养计划，都可以利用该算法。你将每个领导者与前面从类似特质领导者那里收集到的技能和策略相匹配。这样一来，你就完成了筛选和发送。

茱莉娅·柯比：*如果我是一位培养期的领导，那么，当接收到这些提示时，我会如何反应？*

马库斯·白金汉：以前，你可能会通过一些培训项目获得这些。但是今天，随着智能手机和平板电脑的普及，它们成了一种沟通渠道。通过这样的设备，我能够获得个性化的视频、音频和文本内容。

未来，如果有一部智能手机或者一个平板电脑，我就能得到一个相似的杰出领导者的录像带。他有与我一样的特质，告诉我他正在做的事情。我会把它导入智能手机中，然后与之互动。我当然可以选择删除或者保存这些提示。

通过过滤，我们可以创造一个友好的用户界面，使得人们逐步建立一个知识库——就像你在读书时重点标记的那些地方。你不会记住260页所有内容，但你会记住那些标记。

茱莉娅·柯比：*你在文章结尾处提到一旦你建立某一个系统，为特定类型的领导者提供定制化或者私人化的建议，那么你就建立起了一个超越单个公司边界的系统。你能谈谈这个么？以及未来领导力培养方向是什么？*

马库斯·白金汉：我认为，在算法时代，领导力发展将超越任何一家公司的范围。由此，人们可成立一个领导力学院，找到数百个风格各异的领导者，通过访谈，掌握他们的策略和方法，汇集他们的管理智慧。然后，把它们放在“云”里，使之成为领导力学习的知识库。

如果建成这么一个库，那么有志成为领导者的人和成长期的领导者都能够找到适合自己的学习内容和榜样。这一定是超越公司边界、集合不同杰出企业领导者的智慧。这就是我对未来领导力发展的一个愿景。它不仅是效率的提高，因为你不会再试图向人们灌输他们不需

要的方法；此外它也让人感觉更为真实，这也是我们最终想要从领导者那里得到的东西。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年2月刊。



如果你刚刚从管理者晋升到领导者，我们还推荐您阅读《从契约关系到联盟关系》增刊，这是一本揭秘新时代员工与老板关系的力作，请点击购买kindle版。

哈佛商业评论

增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 恩蓉辉 张燕冬

Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers
王文睿、曲海艇 Wang Wenrui, Qu Haiting
品牌专员 Branding Executive
吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：管理者晋升手册

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004935-20140903

最后修订：2014年9月3日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

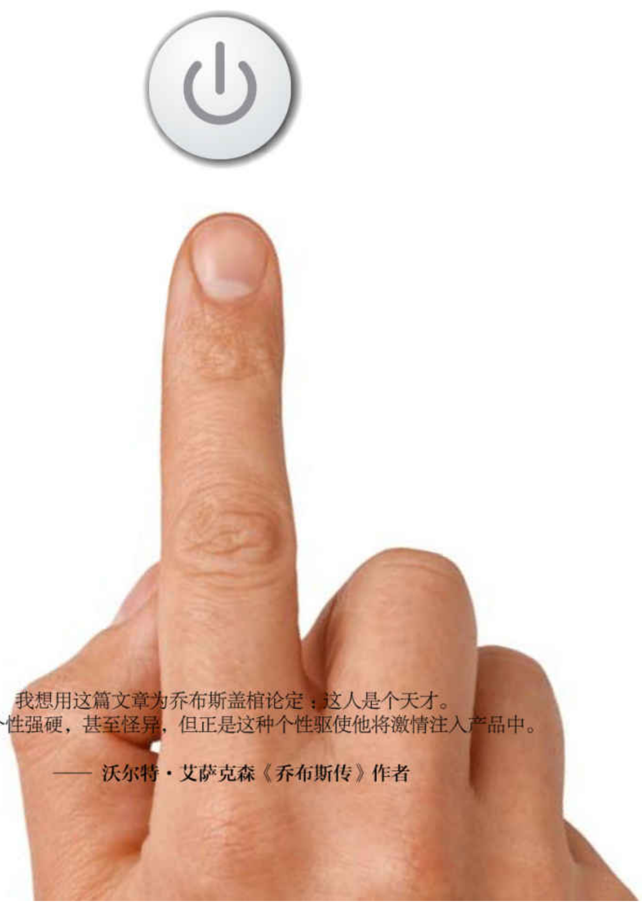
Harvard Business Review

哈佛商业评论

个性之谜，天才之举，管理之道
卓越领导力的 14 位密码
乔布斯会怎么做?

乔布斯的管理课

卓越领导力的 14 位密码



我想用这篇文章为乔布斯盖棺论定：这人是个天才。
即便他个性强硬，甚至怪异，但正是这种个性驱使他将激情注入产品中。

—— 沃尔特·艾萨克森《乔布斯传》作者

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：乔布斯的管理课

《哈佛商业评论》中文版 出品

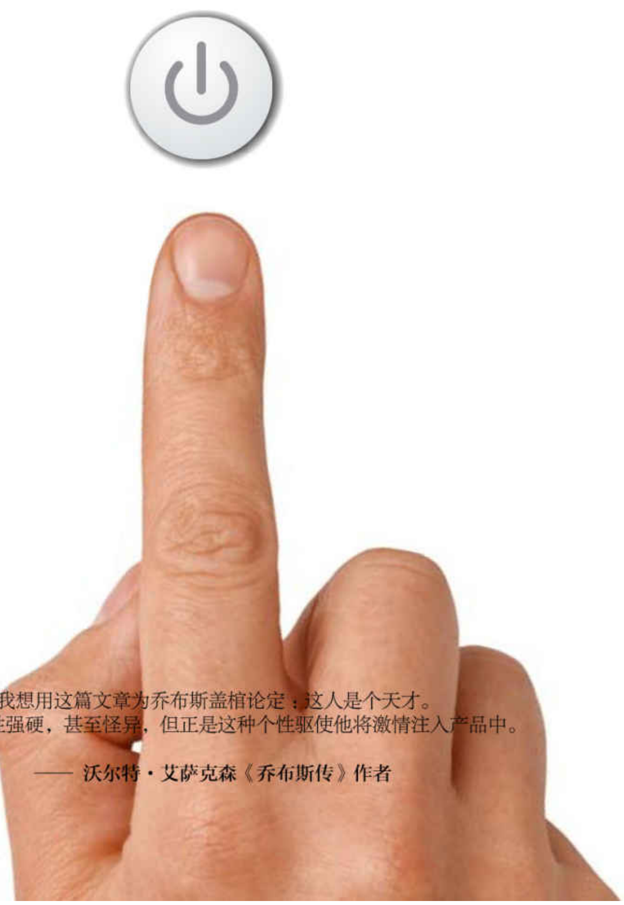
Harvard Business Review

哈佛商业评论

个性之谜，天才之举，管理之道
卓越领导力的 14 位密码
乔布斯会怎么做?

乔布斯的管理课

卓越领导力的 14 位密码



我想用这篇文章为乔布斯盖棺论定：这人是个天才。
即便他个性强硬，甚至怪异，但正是这种个性驱使他将激情注入产品中。

—— 沃尔特·艾萨克森《乔布斯传》作者

《哈佛商业评论》出品

增刊：乔布斯的管理课

序：个性之谜，天才之举，管理之道

作者、译者介绍

卓越领导力的14位密码

乔布斯会怎么做？

版权页

序

个性之谜，天才之举，管理之道

文 / 程明霞 《哈佛商业评论》中文版副主编

鲜明的个性永远是一个谜。——林语堂先生形容苏东坡的这句话，也适合用在乔布斯身上。林语堂说，拥有蛇一般智慧与狡猾的人，很少具备鸽子的温文良善。而乔布斯的个性则远不止于鲜明，而是极端。

关于个性与天才的关系，历来不乏故事。无论莫扎特、达芬奇或者牛顿、爱因斯坦，个性之谜与天才之举在艺术家与科学家身上的水乳交融屡见不鲜。只是很难分清，到底是天才头脑带来复杂个性，还是复杂个性催生天才之举。而《乔布斯传》的作者，曾为爱因斯坦、富兰克林、基辛格立传的美国杰出传记作家沃尔特·艾萨克森认为，这二者的关系并不是重点，重点是结果，是天才所取得的成就，以及他们在创造伟大成就的过程中，所秉承的理念和坚守的原则——这才是更值得有志者注目和深思的部分，这才是商业管理以及更广阔的世界应当继承的精神遗产。

因此，出于对读者兴趣跑偏的不满，出于对评论者不切重点的着急，艾萨克森决定在一本厚实完整事无巨细的乔布斯全传之后，再次提笔亲自总结乔布斯复杂个性与天才成就之外的管理之道——他作为卓越领导者留下的管理学教义。艾萨克森说，他要用这篇文章为乔布

斯的管理经验做盖棺论定。《哈佛商业评论》作为商业世界无可取代的“管理圣经”，成为作者发表此文的首选之地。

这篇文章，《卓越领导力的14位密码——乔布斯的管理课》后来成为《哈佛商业评论》英文版2012年4月刊的封面文章——这在《哈佛商业评论》90年的历史上实属特例，因为这本杂志的使命从来不是追逐商业世界的英雄，而是寻找商业世界的规律。它的文章很少以某个商业领袖或某家公司为主角，更别说作为封面故事。这本杂志的主角是理念，是商业世界那些极具突破性和借鉴意义的理念与实践，而不是聚光灯下的某个人或者某家公司。

但这篇以个人故事做封面主题的文章，依然秉承了《哈佛商业评论》一贯的原则，它的重点不是破解乔布斯的个性之谜，也不是重申他尽人皆知的商业成就，而在于他个性与成就背后的理念与逻辑——他核心而强大的管理之道。

管理是看不见的武器。个性与成就只是外在的表现和结果。而在中国，人们除了津津乐道于乔布斯的性格表象，还强调乔布斯所处环境的优越性——“只有美国才能容忍乔布斯带着这样复杂的个性长大，只有硅谷才能帮助苹果这样的公司成功。中国没有这样的土壤，所以出不了乔布斯和苹果公司。”简而言之，乔布斯是美国的产物，是神一般的存在，他的成功不可以复制。

如果你也这样想，那么，请你一定不要错过这本书。如果你恰巧是企业家，不妨对照一下作者的14条清单：看看你做到了几条，在每一条中做到了几分。乔布斯的伟大和苹果公司的成功就在于，乔布斯不仅坚守这14条真经，而且还将每一条都做到了难以想象的极致。这14条原则好像是14道密码，构成了乔布斯和苹果公司的基因。管理大

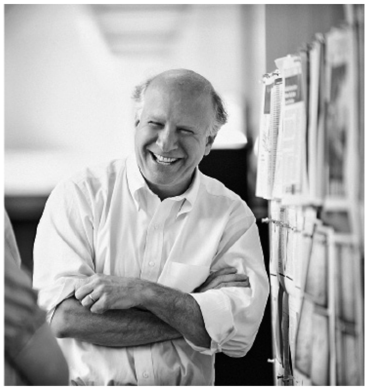
师詹姆斯·马奇（James March）曾经说：“疯狂与天才是领导力中的根本难题之一。”——艾萨克森完美地破解了乔布斯身上的这一谜题。

即便你不是企业家或者创业者，你也可以拿这张14条自测表衡量自己。乔布斯无法复制也无须复制，但我们每个人都有想要实现的成就和想要到达的地方。而乔布斯留下的这14道密码，就指向一条通往卓越之路。



沃尔特·艾萨克森(Walter Isaacson)

现任阿斯彭研究所（Aspen Institute）的CEO，曾任CNN董事长以及《时代周刊》主编。他撰写过多部名人传记，包括：《乔布斯传》（*Steve Jobs*），《爱因斯坦传》（*Einstein: His Life and Universe*），《本杰明·富兰克林：一个美国人的一生》（*Benjamin Franklin: An American Life*）以及《基辛格- 大国博弈的背后》（*Kissinger: A Biography*）。艾萨克森现居美国华盛顿特区。



殷阿笛(Adi Ignatius)

《哈佛商业评论》英文版主编。他曾任《时代周刊》副总编，负责编辑部日常事务，并且策划了“时代百大人物”系列报道，谷歌的封面报道，以及2007年关于普京的年度人物专题等。加入《时代周刊》前，他曾在《华尔街日报》供职多年，任期内曾获普利策奖提名。



安健

《哈佛商业评论》中文版高级编译。

卓越领导力的14位密码

——乔布斯的管理课

文　/　沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）

译　/　安　健

校　/　程明霞

乔布斯的传奇已是广为传诵的创业神话：1976年，他和朋友在父母的车库里创办了苹果公司；1985年，他被自己亲手创办的公司扫地出门；1997年，在苹果濒临破产之际，他重新回归，扶大厦之将倾；2011年10月，在其病故之时，苹果已然被他打造成全球市值最高的公司。

在这条人生轨迹上，乔布斯一路引领了七个产业的变革：个人电脑、动漫电影、唱片、移动通信、平板电脑、零售和数字出版业。他因此得以与托马斯·爱迪生、亨利·福特以及沃尔特·迪士尼一起，跻身美国有史以来最伟大的创新者之列。这些人中没有圣徒，但是，当他们特立独行的个性泯然于时间长河，历史将会记住，他们如何将自己的想象力注入技术与商业之中。

在我撰写的乔布斯传记出版以来，已有不计其数的评论者试图从这本书中提取他的管理理念。其中不乏真知灼见者，但很多人（尤其是那些没有创业经验的人）太过于关注他锋利的个性棱角。而我认为，乔布斯成功的精髓，是他将自己的个性与行为方式完美地融为一体。他做事给人一种感觉：一切普遍规则于他都不适用，他将自己在日常生活中的热情、激情与极端情绪化，全部倾注于他所创造的产品之中。他的暴躁和缺乏耐心都是他完美主义的组成部分。

在完成传记的大部分内容，我与乔布斯最后几次见面中，有一次我又问他为何待人如此严苛。他说："你看结果，和我一起工作的都是些聪明人，如果觉得自己被虐待，他们中的任何人都可以随时换个地方找到最好的工作，但是他们没有。"停顿了好一会，他意味深长地说："我们做了些很了不起的事。"

的确，在过去十多年，他的苹果公司创造了一系列产品。这些产品无一不位列当代最伟大的创新：iMac、iPod、iPod nano、iTunes商

店、Apple商店、MacBook、iPhone、iPad、App商店和OS X Lion——更别提每一部皮克斯动画电影。在他与绝症做斗争的最后岁月，围绕在他身边的是一群忠心耿耿的同事——这些苹果公司的精英多年来奉乔布斯为精神领袖；还有他挚爱的妻子、姐姐和四个子女。

所以，要想从乔布斯身上提取真正的管理理念，我们应该聚焦于他取得的成就。我曾经问过，他认为自己最伟大的创造是什么？我以为他会说Macintosh或iPad，但他告诉我，他最伟大的作品是苹果公司。他说，创造一家经久不衰的企业远远比创造一个伟大的产品更加困难，也更为重要。

乔布斯是怎么做到的？这个问题将是商学院在未来一个世纪要去研究的课题。而我认为以下14点就是他成功的关键所在。



1. 专注

Focus

“哪五个产品是你们想要专注发展的？放弃其它的东西，因为那些会拖累你们，会让你们不断生产那些能用但不够伟大的产品。”

1997年，乔布斯重返苹果公司。当时的苹果正在生产不同系列的电脑和外设产品，其中包括十多个版本的Macintosh，整个产品布局十分杂乱随意。在长达一星期的产品总结会后，乔布斯终于忍无可忍。

“够了！”他大喊，“这太让人抓狂了。”他抄起一只记号笔，光着脚信步走到一面白板前，画了一个二乘二的表格宣布说，“这才是我们要的，”在两栏的顶端，他写下“消费者”和“专业人员”，在两行的前端他写下“桌面”和“便携”。他告诉团队，他们的工作就是要生产四个伟大的产品，表格的每一格代表一个产品，其余的产品应该全部取消。全场一片静寂。

通过让苹果聚焦于生产四种电脑，乔布斯成功地挽救了公司。“决定不做什么，和决定做什么同等重要，”他告诉我，“这道理适用于企业，也适用于产品。”

重新掌权后，乔布斯每年都会带着公司最重要的100个人去集训。在集训的最后一天，他总会站在一块白板面前（乔布斯热衷于使用白板，因为白板可以带给他彻底的控制权，并能集中大家的注意力）问道，“我们接下来应该做的十件事是什么？”

大家会互相争论并提出自己的建议，乔布斯把他们的想法一一写下来——当然也会划去那些他认为愚蠢的点子。在一番竞争排名之后，最终产生一张有十个提案的榜单。最后，乔布斯把单子上的后七个一笔划去，说：“我们只做这三件事。”

专注已牢牢植根于乔布斯的个性之中，他的禅学训练更加强了这一特质。他总是毫不留情地滤除他认为会分散自己注意力的东西。当他的同事和家人试图让他处理一些他们认为重要的事，比如一起法律纠纷或一次医学诊断，他们总会被乔布斯的态度惹怒——因为乔布斯通常会冷漠以对，除非完事，他决不会转移自己的注意力。

在乔布斯最后的岁月里，谷歌的创始人之一——拉里·佩奇在即将重新掌权谷歌时，曾登门拜访乔布斯。虽然两家公司是竞争对手，乔布斯依然愿意给他一些建议，“我所强调的是专注，”他回忆道。在了解谷歌未来的发展方向之后，他告诉佩奇：“其实答案已经很明确了，哪五个产品是你们想要专注发展的？放弃其它的东西，因为那些会拖累你们，会把你们变成另外一个微软，会让你们不断生产那些能用但不够伟大的产品。”

佩奇接受了他的忠告。2012年1月，他告诉员工只专注于几个产品，比如安卓系统和Google+，并且让它们变得尽善尽美，就像乔布斯做得一样。

2. 极简主义

Simplify

“让事情变得简洁，就要真正了解隐藏的挑战并找出优雅的解决方案。”

伴随乔布斯禅定般专注的，是他化繁为简的能力。他总能通过保持事物精华，去除多余部件来简化事物。

简洁是终极的复杂——这句话来自苹果公司的第一本宣传手册。要了解这句话的含义，只要将任何一款苹果的软件与微软的Word相比就可以了。后者的界面变得越来越丑陋，隐晦的导航工具条和干预式的功能让它变得越来越繁琐。它的存在不断提醒人们，苹果的产品在追求简洁中所取得的成就。

辍学生乔布斯是在雅达利公司上夜班期间，意识到追求简洁的价值的。雅达利从来不在出版的游戏中提供操作手册，所以他们的游戏系统必须简化到任何初学者都能立即掌握。雅达利出品的游戏《星际迷航》只有两条提示：1．投币，2．躲避克林冈人。

上世纪70年代末，乔布斯出席阿斯本学院组织的设计大会时，他对简洁设计的追求得到了升华。那次会议的地点是一座包豪斯风格的建筑，而包豪斯风格的特征就是简洁的线条、功能性设计，以及避免虚饰。

乔布斯对简洁的追求来源于他征服复杂结构的自信——而不仅仅是忽略复杂的功能。他意识到要达到一种深度的简洁，需要设计一款机器，给用户友好服从的感觉，而不是挑战用户。“这需要大量艰苦的工作，”他说，“让事情变得简洁，要真正了解隐藏的挑战并找出优雅的解决方案。”

追求深刻而非表面上的简洁，在这条路上，乔布斯遇到了知己——苹果的工业设计师乔纳森·艾维。他俩深知这种简洁不仅仅是采取简约风格或移除冗余。要去除螺丝、按键或者多余的导航界面，设计者必须深刻理解每一个元素所起的作用。

“要达到极致的简洁，你必须足够深入，”艾维解释道，“举例来说，放弃螺丝的使用，你很可能得到一件异常扭曲复杂的产品。更好的方法是将简洁带到产品深处，去了解产品的每一个组成部分，以及它们是如何生产出来的。”

在设计iPod界面期间，乔布斯在每一次会议上都尝试去除多余的东西。他坚持新界面要使他在三次点击之内到达任何他想到的地方。当时有一个导航界面的功能是询问用户按照歌曲、专辑还是艺术家来搜索音乐，乔布斯质问：“为什么我们需要这个界面？”设计师们后来意识到确实不需要。

“有好几次我们绞尽脑汁地试图解决一个界面问题的时候，他走过来说‘你们有没有想过这个？’”托尼·菲德尔，时任iPod团队的负责人回忆道，“‘天啊！我们怎么没想到’，他（乔布斯）会重新定义我们的问题和方法，一切就迎刃而解了。”

乔布斯后来提出了极简主义的建议：取消开关键。起初团队都被吓了一跳，但后来他们意识到开关键确实是多余的。如果用户不使用，iPod会自动关机，一旦被操作便会重新激活。

类似的例子是，当乔布斯看到iDVD通过复杂的导航界面进行视频刻录，他一跃而起，在白板上画了一个简单的四边形。“这就是新的界面，”他说，“它有一个窗口，你把你的视频拖到这个窗口中，然后点击刻录这个按钮，搞定了！这就是我们要的。”

在寻找传统行业的创新突破时，乔布斯总会问哪些公司的产品本可以做得更简洁。2001年，便携音乐播放器和网上获取音乐的方式就符合这一条件，这也直接导致了iPod和iTunes的诞生。移动电话是下一个。在一次会议上，乔布斯抓起一部电话大声抱怨（合理地），电话一半的功能没有人知道怎么用，包括电话簿。

在职业生涯的后期，乔布斯把眼光放到电视行业，他觉得人们几乎无法在这一简单的机器上随时观看自己想看的节目。



3. 负责到底

Take Responsibility End to End

“人们都很忙。比起费神思考如何同步电脑和各种设备，他们有更意义的事去做。”

乔布斯知道实现简洁最有效的方式，是确保硬件、软件和外设无缝地整合到一起，组成一个苹果的生态系统——就像iPod通过iTunes连接到PC上，可以使设备更简单，同步更顺畅，故障概率更小。复杂的任务，例如编制新的播放列表，可以由电脑完成，这样就可以使iPod在设计上减少功能和按键。

乔布斯和苹果对用户体验进行端对端的负责——这一点很少有公司能够做到。从iPhone的ARM微处理器性能到用户在Apple商店购买电话，用户体验的每一个方面都被紧密地连接到一起。

无论是上世纪80年代的微软还是今日的谷歌，他们都采取了更开放的方式，允许自己的操作系统和硬件被各种不同的硬件厂商所使用，而这一方式也曾经被认为是更成功的商业模式。但是乔布斯坚持认为这种方式只会产生劣质的产品。“人们都很忙，”他说。“比起费神思考如何同步电脑和各种设备，他们有更意义的事去做。”

乔布斯这种强迫症的、“整体式”的责任感，部分来源于他极具控制欲的个性，部分源于他对完美主义和制作优雅产品的追求。一想到苹果公司伟大的软件运行在其它公司平庸的硬件上，他就坐卧难安。同样地，他也难以忍受未授权的应用和内容破坏苹果产品的完美性。

这种方式的确无法在短期带来最大利润，但在这个充斥着垃圾产品、莫名奇妙的报错信息和令人望而生厌的界面世界中，它带来的是令人惊艳的产品和无比舒畅的用户体验。

“苹果生态系统”带给用户的体验，就像在日本京都禅园漫步的感觉一样美妙，而禅园也正是乔布斯之所爱，两者给人的愉悦不仅仅是开放性和百花齐放所能带来的。有时候，被一个控制狂控制也不是一件坏事。



4. 颠覆式超越

When Behind, Leapfrog

在iPod获得巨大成功后，他开始思考什么东西能够打败它。他亲手创造了iPhone来蚕食iPod的市场。“如果我不这么做，别人也会。”

一家创新公司的标志不仅在于发现新的想法，它也应该知道如何在落后的时候超越对手。

乔布斯在开发第一代iMac的时候就是这样做的。当时他忙于让电脑在处理图片和视频时更加强大，却在处理音乐方面落后于对手：使用PC的用户可以随意下载、打包音乐并将其提取、刻录到自己的CD中，而iMac的内置光驱无法刻录CD。“我觉得自己很白痴，”他说，“我想我们落后了。”

但他没有仅仅升级iMac的光驱来追赶对手，他决定要建立一个整合的系统来改变整个唱片行业。其结果就是iTunes、iTunes商店和iPod的结合，这使用户可以购买、分享、管理、储存和播放音乐，而且比其它任何设备做得更好。

在iPod获得巨大成功后，乔布斯没有时间庆祝，他开始思考什么东西能够打败它。其中一个可能性就是手机生产商将音乐播放功能加入到他们的产品中。于是他亲手创造了iPhone来蚕食iPod的市场。“如果我不这么做，别人也会。”他说。



5. 产品重于利润

Put Products Before Profits

“将公司的重心放在追求利润，看起来是细微的差别，但它最终会使一切都变得不同，比如公司雇佣什么样的人，谁能得到晋升，以及开会时大家谈论什么。”

80年代早期，乔布斯正带领他的小团队开发第一代Macintosh，他的口号是要让它变得“好得令人疯狂”。利润最大化和成本权衡这样的词汇在他的字典里并不存在。他告诉开发团队的头儿：“别操心价格，你只要让它的功能更强大就好。”在第一次带Macintosh团队去集训的时候，一开始他就在白板上写道：“不妥协。”

最后，这款成本高昂的电脑演变成了他被逐出苹果公司的导火索。正如乔布斯所说，Macintosh“在宇宙中留下了痕迹”，并加速了家用电脑的变革。最终他找到了平衡点：专注于创造伟大的产品，利润自然而然就来了。

约翰·斯卡利原为百事公司的市场与销售总监，他在1983年到1993年间掌控苹果公司。在乔布斯离开后，他对利润最大化的重视远超产品设计，苹果的业绩随之逐年下滑。乔布斯告诉我，他对苹果当年的业绩下滑有自己的解读：公司生产了一些很棒的产品，但是销售和市场部的家伙能带来更多利润，于是他们接管了公司。他说：“当销售掌控公司，产品部门的人就不那么重要了，他们对产品部的意见视若罔闻。这就是斯卡利接管苹果后发生的事，这是我的失误。这和鲍尔默接管微软后发生的事情一样。”

乔布斯的归来使苹果的重心回归产品创新，他们一鼓作气地开发了iMac和PowerBook，接着是iPod、iPhone和iPad。他对此解释说：“我追求的是建立一家经久不衰的公司，所有员工都目标一致地开发伟大的产品。其它一切都是次要的。当然，获得利润是好事，利润让你能够追求创造伟大的产品。但我们的驱动力是产品，而不是利润。斯卡利将公司的重心放在追求利润，看起来是细微的差别，但它最终会使一切都变得不同，比如公司雇佣什么样的人，谁能得到晋升，以及开会时大家谈论什么。”



6. 相信直觉

Don’t Be a Slave to Focus Groups

“我们的任务是未卜先知。”这是一种感觉，它的基础是经验与智慧的积累。

乔布斯第一次带领Macintosh团队进行集训时，一位成员询问是否应该进行一些市场调查，以了解消费者的需求。

“不用，”乔布斯答道，“在我们向消费者展示我们的产品之前，他们根本不知道自己想要什么。”他当时引用了亨利·福特的名言：“如果我问消费者想要什么，他们可能会告诉我，他们要一匹跑得更快的马。”

关注消费者的需求和持续询问消费者想要什么是完全不同的，它需要特殊的灵感和本能，去发现消费者尚未成形的需要。用乔布斯的话说，“我们的任务是未卜先知。”他没有依赖市场调查，而是采用了一种设身处地的视角——一种直觉，来近距离地了解消费者的需要。

乔布斯是在辍学后去印度学习佛教时认识到直觉的重要性。这是一种感觉，它的基础是经验与智慧的积累。“在印度的乡村，人们凭自己的直觉做事，而不是像我们一样运用理性，”他回忆道，“我认为直觉是很强大的工具，比理性更强大。”

坚信直觉的乔布斯所运用的是一种特殊的用户调查，调查对象就只有他自己。他创造的产品是他自己和他的朋友们所需要的产品。2000年的时候，市场上充斥着各种便携式的音乐播放器，但乔布斯认为那些产品都很差劲，身为一个不折不扣的音乐爱好者，他想要一种简单的设备能让他在口袋里放下1000首歌曲。他说：“我们为自己创造了iPod，当你为自己、你的好友或你的家人做事的时候，就不会轻言放弃。”



7. 突破极限
Bend Reality

乔布斯坚信日常生活中的那些准则对他是不起作用的，他鼓励他的团队去改变计算机的历史进程，即便他们当时所拥有的资源和施乐或IBM这样的大公司相比不值一提。

乔布斯一项声（恶）名昭著的能力，是推动下属去完成不可能完成的任务，同事们揶揄地将他这种能力叫做“现实扭曲力场”。这个词源于科幻连续剧《星际迷航》，这种力场是用精神能力创造一种足以乱真的平行现实。

一个早期的例子是乔布斯在雅达利上夜班的时候，他让斯蒂夫·沃兹尼亚克创作一款叫做《爆发》的游戏。沃兹尼亚克告诉他需要几个月时间，但乔布斯死死地盯着他，坚持让他在四天内完成。沃兹尼亚克说这不可能，但最终做到了。

那些不了解乔布斯的人，认为这种所谓的“现实扭曲力场”是对乔布斯的粗暴和谎言的一种好听的说法。但和他工作过的人都承认他的这种特质，虽然有时让人沮丧，但确实能引领他们超水平发挥。乔布斯坚信日常生活中的那些准则对他是不起作用的，他鼓励他的团队去改变计算机的历史进程，即便他们当时所拥有的资源和施乐或IBM这样的大公司相比不值一提。

“这是一种以自我实现为目标的扭曲，你能够完成不可能完成的事，是因为你根本没意识到那是不可能的。”黛比·科尔曼回忆道，她是第一代Mac团队的一员，还曾赢得过“对抗乔布斯年度最佳人物大奖”。

有一次，乔布斯闯进Macintosh操作系统设计师拉里·肯扬的办公室，向他抱怨电脑的启动时间太长。肯扬开始解释为什么缩短启动时间是不可能的，乔布斯打断他说，“如果能够拯救生命，你能想办法让启动时间缩短10秒么？”肯扬说他可能会找到方法。乔布斯走到白板前向他展示：如果有500万人正在使用Mac，而每天电脑的启动使用时间缩短10秒，那么一年就能节省大约300万个小时，这相当于每年拯救100条生命。几周后，肯扬使电脑的启动时间缩短了28秒。

在设计iPhone的时候，乔布斯决定使用一种坚硬、防划的玻璃来作为手机的屏幕，而不是塑料。他和魏文德——康宁公司的CEO见面，魏文德告诉他，康宁公司在60年代发现了一种化学成分置换方法，这种方法能够产生一种叫做“大猩猩”的玻璃。乔布斯于是要他在6个月内生产一大批这种“大猩猩玻璃”。魏文德告诉乔布斯，康宁并不生产这种玻璃，产能也不足。乔布斯的反应让魏文德大为震惊，因为他那时还不知道乔布斯的这种“现实扭曲力场”。魏文德认为盲目自信无法解决工程上的难题，但乔布斯完全不顾这些客观条件，他目不转睛地盯着魏文德说：“别担心，你们能做到，好好想想，你们一定能做到。”魏文德惊讶地摇了摇头，给康宁在肯塔基哈多斯堡的LCD工厂打了个电话，让他们全力转产“大猩猩玻璃”。“我们在6个月内完成了，”他说，“我们把所有的研发和工程人员都投入这个项目，我们真的做到了。”结果是，每一部iPhone和iPad的玻璃屏幕都是由康宁公司在美国生产的。



8. 重视包装

Impute

乔布斯很清楚，人们对一个产品或一家公司的看法，往往取决于它被呈现和包装的方式。“人们确实是以貌取人的。”

乔布斯早期的导师麦克·马库拉1979年写给乔布斯一份备忘录，其中列举了三个原则，前两个是“投入”和“专注”，而最后一个是有些令人尴尬的“善于暗示”（消费者的购买欲）。

它的确成为乔布斯的关键信条之一。乔布斯很清楚，人们对一个产品或一家公司的看法，往往取决于它被呈现和包装的方式。乔布斯曾经告诉我：“麦克教会我，人们确实是以貌取人的。”

在1984年Macintosh发布前夕，乔布斯迷上了设计包装盒的外形和颜色。他自己花时间设计和改进了iPod和iPhone珠宝盒般精致的外包装，并且把自己的名字放到了包装盒外观专利的设计者名单中。他和艾维都认为，用户拆开包装的过程有如一种仪式，给产品带来一种尊贵感。他说：“我们希望用户打开iPhone或iPad包装时的感受，能定调他们对我们产品的看法。”

有时乔布斯会利用产品的设计给用户传达一种特别的信号，而不仅仅是为了功能而设计。重返苹果后，他开始设计新的、有趣的iMac，艾维给他展示了新的设计——在电脑上方安装了一个下凹形的把手。其实这个设计的象征意义比使用价值更大，因为这是一台桌面电脑，没有人会成天把它带在身边拎来拎去。但这个设计让电脑看上去更加友好、独特，更加人性化。这个把手向人们传递了一种亲切的信号，让他们想去亲手触摸它。生产团队出于成本考虑反对这种设计，但乔布斯毫不犹豫地宣布:“不，我们一定要这么做。”他甚至懒得解释自己的理由。



9. 苛求完美

Push for Perfection

乔布斯对完美的追求堪比艺术家。他告诉那些工程师他们是艺术家，他们应该像艺术家一样行事。

在每一件苹果产品的开发中，乔布斯经常“按暂停”，然后重新回到画板上进行设计，只因为他感觉不够完美。他在设计电影《玩具总动员》时也不例外。杰弗瑞·卡森伯格和后来收购皮克斯的迪士尼公司，要求皮克斯把故事变得更加犀利和阴暗，结果乔布斯和导演约翰·拉塞特干脆停工，重新编写了整个故事，让它变得更友好。当Apple商店开张在即，乔布斯和他的店面指导——荣恩·强森突然决定延迟数月来重新设计店面的陈列，除了按产品分类，新的布局还要可以按照活动分类。

在设计iPhone的时候亦如此。iPhone的原始设计是将玻璃镶嵌到一个铝制的外壳中。一个周一的早上，乔布斯找到艾维说：“我昨晚一夜没睡，我发现我不喜欢这个设计。”倒霉的艾维几乎瞬间就意识到乔布斯是对的。他回忆道：“乔布斯的这个发现让我无比尴尬。”

问题来源于iPhone以屏幕为主的理念：现有的设计使手机的外壳过于突出，没有起到衬托的作用，整个设计给人的感觉过于硬朗和功利。乔布斯对艾维的设计团队说：“伙计们，我知道你们在过去9个月为这个设计呕心沥血，但我们得重新来过，我们所有人都得在晚上和周末继续工作，或者，如果你们愿意，我这就发枪给你们，你们现在就毙了我。”设计团队没有反驳，他们同意了乔布斯的要求。乔布斯后来回忆道：“那是我在苹果最自豪的时刻之一。”

在iPad设计的收尾阶段，类似的事情又发生了。有一次乔布斯看着原型机，感到有那么一丁点不满意：它没有来去自如的随性和友好。它需要给用户传递这样一种信号：用户可以随意用一只手拿起iPad。乔布斯和艾维决定iPad的底部应该是圆角的，这样用户就可以舒服地拿起iPad而不用小心翼翼地捧在手中。而这种设计意味着要把

所有的接口和按键集成在向下渐变的一个椭圆形区域内。乔布斯一直等到实现了这一点，才发布iPad。

乔布斯的完美主义甚至延伸到那些看不到的地方。童年的时候，有一次他帮父亲在自家后院安装围栏。父亲告诉他花在围栏正反面的心思要一样多，乔布斯反驳道："没人会知道。"他父亲答道："可是你自己知道。一个真正出色的工匠用在柜子后面的木料和正面的木料一样好，我们在安装围栏的时候也应该这样做。"

乔布斯对完美的追求堪比艺术家。在主持AppleII和Macintosh的设计时，他将自己学到的这一课运用到了电脑的电路板上，在两次设计中，他都让工程师重新设计各种插卡的走线，让主板看上去更漂亮。这种举动让Macintosh的工程师感到十分奇怪，其中一位抗议道："没有人会去看电脑主板。"乔布斯就像他父亲那样回答道："我要让它看上去尽可能地漂亮，尽管它封在机箱内。一个伟大的木匠不会在衣柜的背面使用劣质的木料，尽管没有人能看到。"

他告诉那些工程师他们是艺术家，他们应该像艺术家一样行事。主板重新设计好后，他请那些工程师和Macintosh团队的其他成员在机箱里刻上了他们的名字。他说："真正的艺术家都会在自己的作品上签名。"



10. 只容忍天才
Tolerate Only “A” Players

“当你拥有一群很优秀的员工，你不用像对待婴儿一样哄着他们。给他们订下伟大的目标，他们就能完成伟大的成就。”

乔布斯的急躁，缺乏耐心和对身边人的粗暴态度尽人皆知。虽然不值得称道，但他这种待人方式也是源于他对完美的狂热追求，以及他只想与顶尖人才一起工作的意愿。他用这种方式来避免公司发生“蠢蛋大爆炸”，这是他自己的说法，意思是：如果公司所有的管理者都过于礼貌，会导致那些平庸的人可以舒服地呆在公司混日子。

乔布斯说：“我不认为我践踏了他们的尊严，如果他们做得糟糕透顶，我一定会当面告诉他们。我的工作就是说实话。”我继续追问他，如果采取一种更加友善的方式，能否得到同样的结果，他承认是可能的。

“但那样的话，我就不是我了，”他说，“可能有更好的沟通方式，公司就像个绅士俱乐部，大家穿着西装，打着领带，细声细语地说一些文绉绉的话，但我根本就不知道该怎么做到那样，因为我就是一个来自加州的中产。”

乔布斯所有粗暴的行为都是必要的吗？答案可能是否定的。他有其它的方式来激励团队。“乔布斯的成就本可以是完全不同的另一个版本，其中没有那些关于他如何粗暴对待别人的故事，”苹果的联合创始人，沃兹尼亚克说，“我更喜欢耐心地对待别人，避免发生那么多冲突。我认为一家公司可以像一个和谐的家庭一样。”但他又补充了一个不可否认的事实：“如果当时由我主持Macintosh的开发，事情可能会一团糟。”

值得注意的是，和乔布斯的粗暴无礼如影随形的，是他鼓舞人心的能力。他向苹果的员工们注入了一种持久的激情，鼓励他们创造超越人类想象的产品；他给他们带来信心，带领他们去完成看似不可能的成就。我们要从结果上去评判他这种行为，乔布斯和家人很亲密，和同事也如此：苹果公司的重要员工在苹果呆的时间比他们在其它公

司服务的时间更长，他们对乔布斯也更加忠诚，尽管其它公司的老板比乔布斯友善、和蔼。有些CEO不了解乔布斯如何凝聚员工的忠诚度，却只效仿他粗暴的一面，这些人都犯了很危险的错误。

乔布斯曾对我说：“这些年我明白了一个道理：当你拥有一群很优秀的员工，你不用像对待婴儿一样哄着他们。给他们订下伟大的目标，他们就能完成伟大的成就。如果你问任何一位Mac团队的员工，他们都会告诉你他们的付出是值得的。”他们中的大多数人的确是这样告诉我的。黛比·科尔曼回忆道：“乔布斯在一次会议上对我咆哮：‘你这混蛋，你简直一无是处！’但我依旧认为我是世界上最幸运的人，因为我曾经和他一起工作过。”



11. 面对面沟通

Engage Face-to-Face

“我希望他们能够完全投入，在会议桌上言无不尽，而不是展示一堆幻灯片。知道自己在说什么的人根本不需要幻灯片。”

或许乔布斯太了解数字时代可能给人们带来的隔阂，因此他坚信面对面沟通的效果。他告诉我："这个网络互连的时代，人们很容易认为好的创想能够由电子邮件和在线聊天完成，这种想法太疯狂了，灵感来源于自发的会面和随意的讨论。你可能撞见某人，问他：你们在干嘛？他告诉你正在做的事，然后突然你就会'哇哦！'，各种奇思妙想都涌现出来。"

他对皮克斯办公楼的结构设计，就是要推动员工进行这种不期的相遇和合作。"如果一栋建筑没有这种功能，那么你就会错失大量的创新和意外产生的绝妙想法，"他说，"所以我们设计了这种建筑，它鼓励员工们走出他们的办公室，到中庭去和那些他们在其它场合见不到的同事会面。"这座建筑所有房间的正门、主楼梯和走廊都通向中庭；咖啡厅和邮箱也都设置在那里；所有会议室的窗户都指向中庭；一个600座的剧院和两个较小的放映厅也散落在它周围。"史蒂夫的这种理论在我们第一天搬进新办公室就起作用了，"拉塞特回忆道，"当天我遇到了好几个数月未曾谋面的同事。这座建筑推动合作和激发创新的功能是我前所未见的。"

乔布斯痛恨那种正儿八经的展示，他喜欢随意地面对面交谈。每周他都会召集管理团队，在毫无议事日程的情况下讨论新想法。每周三下午，他会跟市场和广告团队进行同样的会议，而且这些会议严禁使用幻灯片。乔布斯回忆道："我痛恨那些脱离自己想法使用PPT的人，制作PPT的时候，人们总会遇到这样那样的问题，PPT无法完全表达他们的想法。我希望他们能够完全投入，在会议桌上言无不尽，而不是展示一堆幻灯片。知道自己在说什么的人根本不需要幻灯片。"



12. 兼顾全局与细节

Know Both the Big Picture and The Details

在设计这些伟大战略的同时，他还在为iMac内部螺丝的颜色和形状绞尽脑汁。

无论细节还是大局，乔布斯都倾注着同样的热情。有些CEO善于把握大局，有些则善于把握细节，而乔布斯两者兼备。时代华纳的CEO——杰夫·贝克斯曾说过，乔布斯一项突出的能力就是他在制定超前的整体战略的同时，也关注产品最微小细节的设计。

2000年，乔布斯制定了一个伟大的战略，要将个人电脑变成管理用户音乐、视频、照片和文件的“数字中心”，由此带领苹果进入了个人消费电子领域，并创造了iPod和后来的iPad。2010年他制定了后续战略——这种数字中心应该移动到云计算平台上，于是苹果开始搭建一个巨大的服务器，使用户可以上传自己的内容，并将其无缝地同步到其它个人设备上。在设计这些伟大战略的同时，他还在为iMac内部螺丝的颜色和形状绞尽脑汁。



13. 融人文于科学

Combine the Humanities with The Sciences

这世界不乏比他更伟大的工程师，也不缺少比他伟大的设计者和艺术家。但是在我们生活的时代，还没有人能够像他一样，用一种颠覆式的创新将艺术和技术完美地结合。

在乔布斯刚决定和我合作创作传记的时候，有一天他对我说：“我一直认为自己像个孩子一样悲天悯人，但同时我又热衷于电子，后来我的偶像之一，埃德温·兰德——宝丽来的创始人曾说过人文和科学相结合的重要性，于是我决定，这就是我要做的事。”他当时的样子就像是在描述自己一生的主题，而后来随着我对他了解的加深，我意识到这就是他一生故事的精髓。

乔布斯结合了人文与科学、创意与科技，以及艺术与工程。这世界不乏比他更伟大的工程师（沃兹尼亚克、比尔·盖茨），也不缺少比他伟大的设计者和艺术家。但是在我们生活的时代，还没有人能够像他一样用一种颠覆式的创新将艺术和技术完美地结合。并且，他有将这种结合运用到商业战略上的直觉。在过去十年，每一个苹果新产品发布会的结尾，乔布斯都会展示一张图片，上面有一个代表人文艺术与科学技术相结合的标志。

在我创作富兰克林和爱因斯坦的传记时，最令我感兴趣的就是强烈的个性加上对人文以及科学的热爱所带来的伟大创造力，我相信这种创造力是21世纪建立创新经济的关键，也是将想象力变为现实的途径。未来任何一个想要拥有领先创造力的社会，必须对人文和科学同等重视。

临终之际，乔布斯还在计划颠覆更多的行业。他曾经有一个计划，要将教科书变成一种艺术创造，任何人都可以在Mac上进行个性化的制作。苹果在2012年的发布会上就展示了这一计划。他还梦想着为数码摄影开发新的工具，并让电视机变得更加简单和个性化，这些设想毫无疑问都会实现，虽然他已看不到。但他建立的公司继承了那些让他成功的特质，它不但可以持续创造颠覆性的产品，并且，只要它的核心还保留着乔布斯的DNA，就能继续将创新和科技完美结合。



14. 保持饥渴，保持天真

Stay Hungry, Stay Foolish

乔布斯将他的叛逆和反主流文化的色彩淋漓尽致地倾注在苹果产品的广告中，就好像他要向世人宣布，他的内心依然是一个嬉皮士和黑客。

乔布斯经历了两次轰轰烈烈的社会运动，它们都源于上世纪60年代末的旧金山湾区。第一次运动是嬉皮和反战运动引领的反主流文化，它的标志是迷幻药、摇滚乐和反独裁主义。第二次运动是硅谷的高科技和黑客文化，它涌现出了一大批工程师、极客、电脑迷、电脑黑客、手机黑客、网络朋克、宅男宅女和车库创业者。伴随这两次运动的是形形色色的追求个人开悟的方法：禅学、印度教、冥想、瑜伽、尖叫疗法、感觉剥夺疗法和集体心理疗法等等。

这些文化的特征都能在斯图尔特·布兰德出版的刊物《全球博览》中找到。这本刊物第一期的封面就是那张著名的从太空拍摄的地球照片，而它的副标题是“工具接口”（access to tools）。这本刊物信奉的哲学是：科技能够成为我们的朋友。作为一个嬉皮士、叛逆分子、精神追寻者、黑客和电子产品爱好者的集合体，乔布斯是这本刊物忠诚的支持者。

他尤其喜爱最后一期，他甚至将它带到了大学和他辍学后生活过的苹果园社区——一个嬉皮士社区。他回忆道：“最后一期的封底是一张照片，那是清晨的一条乡间小路，如果你具有一些冒险精神，那是一个非常适合去搭车旅行的起点。图片的下面有这样一句话：保持饥渴，保持天真。”

乔布斯曾是一个爱好艺术、吸食迷幻药并追求自我开悟的叛逆分子，那段时光造就了他个性中嬉皮和离经叛道的一面，而这一面中渗透着他的商业和工程天分，使他在整个职业生涯中一直保持着那种“饥渴与天真”的状态。在他生命的方方面面——他约会过的女人、他对待自己癌症的态度、他运营公司的方式——这些行为都是他个性中那些截然不同的特质相互碰撞、合流以及融汇而成的结果。

即便苹果已经是一家上市公司，乔布斯依然将他的叛逆和反主流文化的色彩淋漓尽致地倾注在苹果产品的广告中，就好像他要向世人宣布，他的内心依然是一个嬉皮士和黑客。在苹果著名的广告“1984”里，女逃犯逃脱警察的追捕，用一把大锤将播放奥威尔式专政宣传的大屏幕砸得粉碎。重返苹果公司后，乔布斯参与编写了“思迥异”的广告词：致那些疯狂的人、桀骜不驯的人、惹事生非的人和格格不入的人……

如果还有人怀疑这段文字不是在描述他自己，广告的最后一句台词说明了一切：有些人认为他们是疯子，我们认为他们是天才，因为只有那些疯狂到自认为可以改变世界的人，才能真正改变世界。

乔布斯会怎么做？

——殷阿笛对话艾萨克森

殷阿笛（Adi Ignatius）
/　《哈佛商业评论》英文版总编

沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）
/　《乔布斯传》作者

2012年初，《乔布斯传》作者沃尔特·艾萨克森问我们，能否允许他为《哈佛商业评论》撰写一篇关于乔布斯的文章。乔布斯的离世与《乔布斯传》催生了一大批关于这位苹果公司前CEO之工作与生活的文章。但在艾萨克森看来，其中很多分析和评论都不着边际，有失水准。后来，在为《哈佛商业评论》撰写的封面文章中，艾萨克森以他优美而充满张力的文字，精彩地概括了乔布斯的职业生涯留给商业管理界的领导力启示。

艾萨克森这篇文章的价值在于，他抓住了很多被评论者误解的精要之处：你无须成为乔布斯那样的神经质，你无需是一个天才或者怪人，乔布斯的成功并非神迹，事实上，任何人都能从他的成功背后汲取经验。

艾萨克森在文中有一段生动的描写，他曾问乔布斯自认为其最伟大的创造是什么。答案不是任何一款苹果产品，而是将苹果公司打造成一家永续发展的公司。作者说：乔布斯是如何做到的？——这恐怕需要商学院花一个世纪来研究。

我猜商学院的洞见将主要来自艾萨克森的贡献，因为他曾最接近乔布斯和他的世界。这期杂志出版后不出预料广受追捧。因此，我们邀请艾萨克森进入《哈佛商业评论》的网站聊天室，与网友分享他写作这篇文章的背景。

阿笛：非常荣幸邀请沃尔特·艾萨克森——超级畅销书《乔布斯传》的作者，来谈谈他为何决定再次动笔，为《哈佛商业评论》撰写乔布斯的文章。众所周知，艾萨克森是阿斯本学院的CEO兼总裁，他还曾担任CNN的CEO和董事会主席；《时代》杂志的编辑总监。除了《乔布斯传》，他还为爱因斯坦、富兰克林、基辛格写出了杰出的传记。那

么，让我们直奔主题吧，艾萨克森，很高兴你为我们撰写这篇文章，首先我们想知道：是什么驱使你在厚厚一本传记之后，再次撰写有关乔布斯的文章？

艾萨克森：谢谢你，阿笛，很高兴今天跟你以及《哈佛商业评论》的读者交谈。首先，正因为是为《哈佛商业评论》而作，我才愿意再次动笔。如果人们想学到关于商业领导力的经验，他们就必须读你们的杂志，在这方面，你们的工作极为出色。我再次动笔并接受这次采访还因为，很多人正在读《乔布斯传》，并且有很多讨论。

在这本传记中，我尽量采取一种叙述的口吻。我试图讲述乔布斯的故事——关于他的一切，包括有趣的细节，同时不强加任何主观的分析。但是，我认为很多读者，特别是那些非商业人士，他们只关注乔布斯强烈的个性，没有将这种个性与书中讲述的乔布斯的商业经验联系到一起，而这部分是本书非常核心的内容。比如，他如何将激情注入产品之中，如何保持专注等。当我看到这些评论后，我想我需要在这本传记出版后盖棺论定：这人是个天才，并解释为什么他是天才。即便他个性强硬，甚至怪异，但正是这种个性驱使他对创造伟大产品充满了激情。我想，《哈佛商业评论》是传达这一讯息的最好媒介。

阿笛：乔布斯的确与众不同。我知道你试图从他身上提取可供借鉴的商业经验。但很多人会怀疑，乔布斯所拥有的特别的天才，与他个性中粗暴的一面——你认为这正是其成功的组成部分——是独一无二，无法复制的，这当中可有别人能否学习和借鉴的部分？

艾萨克森：是的，我认为我们确实能从中乔布斯的故事中获益。作为传记作家，我们和那类创作“该怎么做”的管理书籍的作者不同，我曾

经写过本杰明·富兰克林的传记，我们能从他身上能学到的经验和乔布斯不同。每个人之间都有差别，相比单纯地试图从个别事件上提取商业经验，我认为阅读人物的一生更有意义。所以在为《哈佛商业评论》写这篇文章时，尽管我也试图从中抽取特定经验，但我还是把这些经验置于乔布斯的一生和其个性的环境背景之下。我想提醒大家，这篇文章并不是获得成功的秘方，并不是说你做了这14点，你就会变得像乔布斯一样。但我认为，人们确实能从这14条中提取可以应用于自身的经验，并了解到你与乔布斯不同，与本杰明·富兰克林也不同。每个人都需要从很多人身上收集实验性的智慧和经验，将其应用到我们自身的生活和状况中，但这并不是让你去简单地复制这些经验。

阿笛：你将乔布斯的领导力总结为14个重点，非常有趣。作为一个管理者，我细读了清单，鉴于乔布斯获得的成功，我很高兴我做到了第7点和第8点。
艾萨克森：在《富兰克林传》里，富兰克林也做了一个清单，他列出了获得成功的12条经验，从勤奋、节俭、诚实一直到谦逊。我认为每个人都可以列出这样一个清单，从中吸取经验。不过有一点不同的是，当富兰克林列出自己的清单之后，一位朋友告诉他："我觉得你在谦逊这点上做得不够，你还没有完全拥有谦逊的美德。"富兰克林答道："我非常擅长伪装出谦逊的样子。这样人们就会认为我对他们所说的感兴趣。"而乔布斯则从来不会假装谦虚，这点他可以向富兰克林学习。

阿笛：你说人们对乔布斯的个性棱角过分关注了，甚至认为他是个混蛋。乔布斯那种所谓"扭曲现实力场"，在其他人看来是在虐待下属。

艾萨克森：乔布斯待人确实有一种不必要的苛刻。但另一方面，就像我在书和文章中提到的，乔布斯也极大地激励了下属，并让他们保持忠诚。第一代麦金塔计算机开发团队的成员在采访中不止一次告诉我："他确实吼过我们两三次，但和他一起工作实在很有趣。如果再给我一次机会和他合作，我一秒钟都不会犹豫。"所以你不能只看到他严苛待人的一面。要知道，他这种待人方式常常最终拉近了他与下属的关系。乔布斯能将人的能力逼至极限，同时激励他们，这是一种非常复杂的特质。我想人们或许可以做到说：我不能像乔布斯一样，让人们超越自身极限地工作；但我可以像乔布斯一样激励他人。

阿笛：我不知道你最近有没有观察过苹果公司，你对后乔布斯时期苹果公司的领导力有哪些看法？

艾萨克森：至少蒂姆·库克（Tim Cook，乔布斯之后苹果公司现任CEO——译者注）并没有刻意模仿乔布斯，能做到这点已经不易了。但他确实从乔布斯身上吸取到了最重要的一些经验，比如简洁、专注等等。乔布斯从没去过中国，也不关心中国工人糟糕的工作环境。蒂姆·库克却飞到中国，帮助这些工人解决一些问题，或者至少要求富士康解决这些问题。同时，库克并没有过多地抛头露面，像乔布斯那样成为公司的标志性人物。我的观点正是这样，每个人都有不同的领导风格，你不用去模仿任何人。库克在这方面做得很好，他在公司树立了自己的领导风格，同时也借鉴了乔布斯的经验。但他并没有每天早晨起来思考："乔布斯是怎么做的，我如何去模仿他。"

阿笛：在谈论乔布斯对世界的影响之前，我想先谈谈影响乔布斯的人。他提到了克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen，哈佛商学院教

授，创造了“颠覆式创新”这一影响深远的理念——译者注），“颠覆式创新”看起来是乔布斯惟一提及的管理类书籍。他和你说起过其中的细节吗？他是因为兴趣而读，还是想从书中吸取管理见解？

艾萨克森：他是因为感兴趣而读。乔布斯喜欢克里斯坦森，因为他确实很关注克里斯坦森在书中提出的“创新者的窘境”。乔布斯认为你必须乐于随时淘汰自己的产品，这样才能推出新产品。比如他在iPhone上加入音乐播放功能，从而蚕食了iPod的部分市场，这一点确实源于《创新者的窘境》一书。但他并不是管理书籍的忠实读者。他喜爱阅读传记。他喜欢从毕加索、爱因斯坦、甘地、披头士乐队和鲍勃·迪伦身上获取灵感。他喜爱人们生活中的故事。1997年重返苹果后，乔布斯制作了非常著名的系列广告“思迥异”（Think Different），在电视上、海报和杂志上播出和刊登，广告的画面就是由人们生活中的照片组成，这些人都曾启发过乔布斯。

阿笛：乔布斯领导力的14位密码之一是“融人文于科学”，并不是每个人都能做到这点。乔布斯可能天生拥有这样的能力，你能谈谈这种能力的作用吗？

艾萨克森：乔布斯相信美的重要性。在我与他头几次对话中，他告诉我：“我从小就非常热爱人文，我喜欢诗歌、小说、艺术和音乐，但我也痴迷技术。后来我读到宝丽金创始人埃德温·兰德说:‘那些站在人文与科学十字路口的人，那些能将想象力、创意与技术、商业结合到一起的人，只有他们才能创造附加价值，将想象力应用到技术之中。’这就是我想要做的事。”我认为每个人都能理解诗歌、音乐和艺术之美，但无论是技术人员、商人还是工程师，他们在生活中要记住：美很重要。美能感染所有人。这也是为什么我们对iPod爱不释手，却对Zune

嗤之以鼻（Zune为微软的MP3播放器——译者注）。将科学与人文融为一体是乔布斯成功的关键。

阿笛：你刚才提到了微软。我发现乔布斯和比尔·盖茨之间的关系非常有趣。是什么造就这种亦敌亦友的关系？

艾萨克森：这确实是一段不凡的关系。乔布斯和盖茨都是非常聪明和善良的人。他们就像数字时代的双子星座。在双星系统中，两个星球围绕着对方公转，因为两者都无法挣脱对方的引力。盖茨和微软要追溯到上世纪80年代早期，当时他们为苹果一代制作操作系统，后来又服务于苹果二代和麦金塔。后来，他们创造了Windows，在80年代末、90年代初彻底击败了苹果的Mac操作系统。乔布斯也被驱逐出苹果公司。之后，微软成为巨头，而苹果濒临破产。

乔布斯1997年回到苹果后，盖茨是他回归后最先联系的几个人之一。乔布斯对盖茨说："你必须回来帮我，为苹果投资，你还得为苹果Mac制作应用软件，制作更棒的Word、Excel和微软Office。"尽管当时Mac的市场占有率只有可怜的4- 5%，盖茨还是前往加州帕洛阿尔托。两人一起散步，最终握手言和，平息了两家公司之间的所有纠纷。微软后来注资苹果，为苹果的Mac制作了非常优秀的软件，包括Mac版本的Office软件，最终帮助苹果重新振作。

从此，他们的关系变得既紧密又相互竞争。我觉得两人有两个最大的不同点：

第一，盖茨在技术和分析能力上是个天才，他可以收集信息，分析信息，对信息进行多角度的处理，最终把信息整合到一起，完成工作。相反，乔布斯并不是一个擅长分析和实验的思想者。他更多地依靠本能，对美有更敏锐的触觉。因此乔布斯的产品别具一格、更具美

感，倾注了更多感情。但在做生意、写代码、设计软件和工程方面，盖茨远远强于乔布斯。

第二，乔布斯有一种艺术敏感性，因此他相信内部的封闭控制。如果你买了苹果的Mac电脑，那你就只能用Mac的软件系统；如果你买了iPod，那你只能使用iTunes。它的硬件、软件和内容都连接在一起。盖茨和创造安卓系统的谷歌一样，更相信开放系统，他们乐于将系统授权给不同的硬件生产商。这是面对数字时代的两种截然不同的态度。他们对未来的押注完全相反。去年夏天，乔布斯病入膏肓之时，盖茨致电并去探望乔布斯。两人在乔布斯位于帕洛阿尔托的家中谈了近4个小时，其中谈到了他们的竞争，他们的友谊，他们各自的婚姻和家庭。

最后，盖茨对乔布斯说："我没想到内部封闭式的整合系统能成功，但你证明了这种方式行得通。"当然，乔布斯从不像盖茨那样优雅和安静。我告诉他，盖茨认为苹果的成功正因为他的艺术感。乔布斯嗤之以鼻地说："是啊，比尔·盖茨能让微软成功，但他没有任何品味。"

你看，他们之间的竞争总是会带点火药味。但我认为，两人在内心深处都对对方充满了敬意。

阿笛：我觉得非常有趣的一点是，这两人和谷歌的创始人都有技术背景，进入商界后都非常成功。但他们并不满足于建立成功的公司，他们有一种动力去建立一个统治整个领域的帝国。这种动力是从哪来的？

艾萨克森：对于乔布斯，这种动力来自于创造完美产品的激情。他曾说过，产品先于利润。有些人并不想创造伟大的产品，而是专注于获

取利润。乔布斯说，如果你能创造出伟大的产品，这些产品不但充满美感而且能与消费者产生情感上的共鸣，那么利润自然会随之而来。一旦你开始认为，我已经有了伟大的产品，现在我要从它们身上获利，这时就会失去继续创造完美产品的动力。那些做销售的、会计和控制成本的人就会取代工程师和设计师，接管整个公司。乔布斯认为马克·扎克伯格就是重产品轻利润的，他非常努力地让Facebook变成伟大的产品，而没有急于从中赚钱。乔布斯有时会非常蔑视其他公司，因为他认为那些公司是在赚取利润，而非创造伟大的产品。

阿笛：除了他自己，可能没有人愿意去雇用乔布斯。他如何获得勇气和决心来坚持这种特立独行的处事方式?

艾萨克森：我想这种勇气与生俱来，是他成长过程中的一部分，他一直认为自己是个叛逆分子。一方面可能因为他从小被收养，另一方面他觉得自己和周遭环境格格不入。大学辍学后，他流浪到印度，当时身无分文，连一顿像样的饭都吃不上，只能靠稀粥过活。他说，“几年后，我回到美国，和沃兹尼亚克创造了苹果电脑，并带领一家公司上市，那时我拥有两亿多美元。从一文不名到腰缠万贯，这个过程让我明白，钱并不是生活的动力，旅行的过程才是对人生的奖励。”

所以我认为他从不害怕失败。他不会总是小心翼翼地关心公司的现金流。他曾说，“我们永远可以对公司下注，我们永远可以冒险。”保持饥渴，保持天真，是乔布斯最喜欢的一句话。我想这句话的另一个意思是：要永远拥有接受失败的勇气。

阿笛：对于乔布斯来说，这句话可能很简单。但人们可能会问：我很喜欢这句话的含义，但我怎么做到“保持饥渴，保持天真”呢?

艾萨克森：如果想要成功地经营一家公司，我认为你必须有点叛逆精神，就像乔布斯那样。苹果公司的广告就体现了他的叛逆，例如“1984”和“思迥异”。你会不断看到乔布斯身上的这种精神。当他重返苹果时，公司正在制造40多种不同型号的电脑，因为他们只想着利润。而乔布斯说，不，让我们就生产4种电脑。——这体现的不仅仅是专注，而是甘冒风险的勇气和决心。同样，当iPod大获成功后，他没有庆祝，而是思考：谁会杀死我们？乔布斯曾说，他每天都在试图打破陈规，与众不同地思考。因为他视自己为一个叛逆分子，一个格格不入的人，一个愿意去挑战传统智慧的人。

阿笛：我不得不提到iPad的宣传语：“你已经知道怎么使用它了”。这真是一句准确的描述，而且让产品看起来更友好。但苹果的产品有一些巨大的缺陷：iPhone的触摸键盘就是个笑话，每个拥有iPhone的人都曾发过道歉短信，因为打错字；它的电池也是个问题。某种程度上，乔布斯控制了所有事情，把整个系统封闭起来，这样虽然创造出伟大的产品，但也带来一些缺陷。你如何解释这个问题？

艾萨克森：没有人是完美无缺的。我们都会犯错误，然后尝试去弥补。我非常喜欢我的iPhone，因为它真的很漂亮。关于电池，我要反驳一下，iPhone的电池续航时间实际上更长了，这正是因为乔布斯是一个控制狂，他不允许用户打开电池后盖，这样电池就可以完美地和ARM处理器融合到一起。当然，我也喜欢物理键盘，因此我总是带着黑莓和iPhone两部手机。当我需要写长信息或者工作时，我就会使用黑莓。但iPhone比近五年来的任何产品都好太多。

阿笛：听上去有道理，但现在开源系统的安卓正在快速发展。

艾萨克森：我试过安卓系统，但它的键盘也很糟，不是吗?

阿笛：这倒是真的。但我想问的是，你怎么看开放系统与封闭系统之争?

艾萨克森：这确实是一个非常重要的话题，我觉得开放系统与封闭系统之间的争论，在数字时代将一直持续下去。我认为这种竞争是好事，这意味着有人会制造封闭但非常美丽的产品；有人会制造开放并更具实验性的产品。我想市场会像钟摆一样，不断在两者之间切换。

阿笛：现在有人疑惑，为什么那些超级富豪总说自己不在乎金钱?

艾萨克森：这是一个很好的问题。乔布斯和金钱之间的关系是非常非常复杂的。在传记中，我并没有掩饰这一点。乔布斯说自己不在乎钱，1997年重返苹果时，他做出了重要决定：每年只拿1美元年薪。然而他又突然宣布要求期权，宣称这样做不是为了自己，而是为了其他人。后来乔布斯因为对期权重新定价，受到美国证券交易委员会的调查。乔布斯不但认为金钱并不是他的动力，也希望在公众面前树立这样的形象。从某种程度上说，乔布斯凭着一己之力，将一家濒临破产的公司打造成市值最高的公司，他最终从苹果拿到的钱与他创造的价值相比简直是九牛一毛。如果你看看福布斯和其他财富榜单，乔布斯的排名并不高。他的大部分财产，来自迪士尼对皮克斯的收购，而皮克斯也是由他亲手创建的。所以他并没有只想着赚钱。但我得承认，他确实不太热衷于慈善事业。因此我在书中留了很大篇幅，解释赚钱并不是他的人生动力，但乔布斯和金钱之间的关系确实是非常奇怪和尴尬的。

阿笛：我必须得说，在仔细读过这本传记后，不禁会有这样一种感觉：一方面，这确实是一个天才；但另一方面，这也是一个有严重性格缺陷的人。你花了很长时间和这样一个极度成功又有严重缺陷的人在一起，对你来说，是否很难在这两方面都保持绝对客观的态度?

艾萨克森：至少我力图保持客观。在筹划这本传记的时候，我问乔布斯："你怎么保证不干预这本书的内容？"他回答："我不会去读它，直到你完成之后。""为什么？"我问。他说："因为我想让它成为一本诚实的书。我对人就极端地诚实。我不想让这本书看起来像苹果公司的宣传工具。我想让它成为一本能流传后世的传记，所以它必须是独立的，不受控制的。"如果你读过这本书，你会认为我在很多方面崇拜乔布斯。但随着我开始了解乔布斯，我确实看到了他身上的缺陷，我看到了他个性中锋利的棱角和粗鲁的一面。这对我来说真的很难。因为，作为一个记者，我总是倾向于喜欢自己的写作对象。

当然，我最终确实很欣赏和喜欢他，所以我必须咬紧牙关，对自己说：我必须将这些不光彩的方面展现出来，因为这就是真实的乔布斯，这就是他要我做的事情——写一本诚实的传记。

所以不管是他与金钱的关系还是他对待周围人的态度，我认为我必须将这些写到书里，因为他坚持让我这样做。这本书并不是一家之言，试图美化乔布斯的方方面面。我希望，这本书最后能让读者像我一样，与乔布斯产生情感上的联系。你会非常气愤，当你看到他把车停到残疾人的车位，以及他粗暴待人的态度；你也会看到他个性的方方面面，理解他为什么是个天才，他为什么能打造世界上最具价值的公司，他为什么一个人能引领七、八个行业的变革。

阿笛：对于乔布斯的癌症，如果他采取更加传统的治疗方法，是否会痊愈？

艾萨克森：我不知道。乔布斯也不知道。连他的医生都不知道。你无法知道癌细胞如何扩散。他确实尝试了多种不同的治疗方法，其中包括传统疗法，而且是最主流的传统疗法，例如对癌细胞和DNA进行基因排序以及多次分子靶向疗法。但他的确拖延了治疗时机。假设他能提前几个月接受治疗，癌症能否在扩散前治愈？我不知道。没人知道。

阿笛：你列出的14条经验中有一条是“善于暗示”，能更详细解释一下吗？

艾萨克森：这条经验源于麦克·马库拉，苹果最早的投资人之一。当乔布斯还在自家车库创业的时候，马库拉曾帮他们创立公司。我上门拜访了马库拉，他向我展示了他给乔布斯的几个建议，其中之一就是“善于暗示”（impute），这听起来并不是什么好词，他本可以想个更好的词。基本上它的意思是，产品的外包装能给人一种感觉、一种本能的倾向，来判断产品的好坏。简单地说，这有点像“通过封面判断书的内容”。在开发第一代Mac时，乔布斯花费大量时间设计它的外包装，尽管人们拆开后就会把包装扔掉。最终设计出的包装非常漂亮，有七种颜色。iPod的包装像一个精美的首饰盒，乔布斯后来申请了这个包装的设计专利。乔布斯曾说，产品的外包装就像光环，它能向消费者暗示产品到底有多棒。苹果商店是一个非常好的例子，当你走进店里，那种感觉和走进百思买或批发超市完全不一样。它向人们暗示，这里展示的都是最棒的产品。

阿笛：在《哈佛商业评论》，我们会花很长时间告诉管理者如何有效管理，如何管理时间，应该专注于哪些事情等等。乔布斯怎样安排一天的工作?

艾萨克森：这是一个非常好的问题。乔布斯非常严格地过滤那些分散他注意力的事。人们会因各种问题找他，例如法务和人事问题。但如果他不愿意去处理这些事，他根本不会回应，他会放空似地盯着你。他连邮件都不回复，我就遇上过很多次。有时他会非常专注地和我谈书的事，有时他会几个星期没有回应。每天他会挑选4到5件非常重要的事去做，其余的事都会被粗暴地过滤掉。在做事时，他喜欢面对面沟通。他说，在数字时代人们觉得可以用电子邮件、即时通信软件和网上聊天进行沟通，但他认为人们需要面对面交流，通过讨论解决问题。你需要看着对方的眼睛，对他们大叫，甚至嘶吼，这样你才能从情感上知道他们在想什么。因此在设计皮克斯大楼时，他设计了一个巨大的中庭，可以通往任何地方，这样就能让人们不期而遇。

阿笛：当你说要列出乔布斯领导力的14位密码时，我就在想，里面会不会有“扔掉PPT”。

艾萨克森：哈哈。我认为这确实是其中很重要的一点。一个有趣的场景是，去年乔布斯的医生向他展示要尝试的疗法，其中包括DNA基因排序和分子靶向治疗。这些医生有的来自MIT与哈佛大学联合创立的博得研究所（Broad Institute of MIT and Harvard），有的来自斯坦福大学。他们在帕洛阿尔托的一家酒店用PPT向乔布斯展示备选疗法。结果乔布斯让他们停止使用PPT。乔布斯相信两件事：一，苹果的幻灯片软件比PPT要好得多。二，如果你知道自己要说什么，那么你就不用借助幻灯片，而是直抒胸臆。

阿笛：你认为乔布斯最大的恐惧是什么？

艾萨克森：我认为乔布斯是一个不会被恐惧困扰的人。他并不是一个缺乏安全感或惧怕某些事物的人。

微软和谷歌的开源系统确实让他有点畏惧，但更多的情绪是愤怒。他认为苹果产品的外观和体验被别人偷走了。最开始，苹果的Mac图形交互系统是用于Windows的，后来苹果又推出了IOS，在iPhone和iPad上使用。他认为谷歌的安卓系统抄袭了苹果系统的外观和体验，例如多点触控，滑动和图标等等。乔布斯认为这些人拿着苹果的东西，把它授权给所有的硬件生产商，让它变成开源系统——这确实让乔布斯心烦意乱，难以入睡，但是因为愤怒，而不是恐惧。

阿笛：在我看来，从某种意义上说，公司之间并没有互相抄袭，它们只是对创新不断地改进升级。毕竟并不是所有东西都有专利保护。作为一个中立的观察者，你怎么看这个问题？

艾萨克森：我认为现在这个国家的专利法和版权法体系一团糟，特别是技术专利。你必须购买对方的公司才能获得专利，要不然就得面对复杂的法律诉讼。三星和苹果之间就官司不断，我认为这一点也不光彩。对于一个产品的外观和体验，你很难就此申请专利保护，例如Windows和麦金塔的用户交互体验。我们需要改进专利法，让它更明确，使人们可以进行创新，并保护创新，同时鼓励他人对创新不断改进，律师们也不会像现在这么忙碌。

施乐开发的计算机图形交互界面就是一个很好的例子。大家都知道，乔布斯和他的团队特地为此参观了施乐。对于屏幕上的文件夹、图标和垃圾箱等功能，乔布斯简直着了迷。他甚至和施乐达成协议，

施乐得以对苹果投资大概1000万美元，作为交换，苹果可以使用这种图形界面。乔布斯极大地改良了这个系统，用户可以对文件夹进行拖拽，以及双击打开文件的功能。这些改进都建立在施乐系统的基础之上。此外，乔布斯很好地使用了这个系统。施乐公司自己的计算机面世时间比Mac早，但它的图形界面却糟透了。当Mac最终推出时，它的图形界面要好得多。所以乔布斯的故事告诉我们，伟大的艺术家可以复制他人的灵感，但必须按照一定的规则和方式。他并没有偷窃施乐的创意，而是从他们手里买到外观和体验的使用权，并很好地进行利用。我认为现在的公司都过多地关注复杂的专利法。

阿笛：乔布斯一生遭遇过许多失败，最终成为一个成功的商业领袖。在这方面，我们能从他的经验中学到什么?

艾萨克森：乔布斯曾说过，体验性的智慧非常有用，这让他发展出与他人产生情感联系的本能，以及对产品的敏锐感觉。他认为单纯的分析性学习是不够的。在印度时，他认识到西方理性思维的局限。你不能仅仅把数据收集到一起，然后进行分析，最后得出结论。你必须吸取体验性智慧，认识到什么能和人们产生情感上的联系。这就是乔布斯一生都在进行的学习。他总是保持好奇心。你知道，有时候技术人员并不擅长与人进行眼神交流，或阅读他人的感情。但乔布斯在阅读他人情绪上，有超强的能力。

阿笛：管理者应该在何种程度上关注大局，在何种程度上关注细节?很多读者都关心这个问题。在这方面乔布斯是如何做的?

艾萨克森：乔布斯有非常强的专注能力。但更强的是，他可以在专注于细节的同时，关注战略大局。并不是每个人都能做到这一点。乔布

斯预测到，计算机将成为不同设备的数字中心，帮助人们管理他们的数字生活。苹果推出的iPod、iPhone和iDVD都是这个战略的一部分，而这些产品都在2000年到2002年推出。同样，在临终前，乔布斯带领苹果公司迈向云计算，用平板电脑替代教科书，并改变了整个出版业。他非常善于制定整体战略，但同时，他也会为Mac电脑内部一颗螺钉的弧度而烦恼。尽管你看不到，但乔布斯要求每一颗螺钉的弧度必须都完美无缺。他会关心一个设计的形状，一个外壳的制作过程，或是iPhone拿在手里的感觉。这种同时掌握大局和细节的能力非常难得。

这点我会拿基辛格和他相比。不管你怎么看亨利·基辛格，但在大的战略之争上，基辛格真的非常聪明。例如，他知道如何在军备控制上与俄罗斯周旋；他也知道如何利用中国和越南，在应对叙利亚问题上把俄罗斯拉下水；在进行戈兰高地会谈时，他需要在大马士革和耶路撒冷之间来回穿梭。他对地缘政治了如指掌，同时也对戈兰高地上的每棵树、每条街道烂熟于心，这样他才能在谈判中周旋。俗话说，魔鬼藏在细节里。我认为上帝也藏在细节里，同时藏在大局中。并不是每个人都能掌握这种能力，但它确实很有用。

阿笛：在为乔布斯做传的过程中，有没有什么问题是你不能问乔布斯的？我是说，你想问却不能问，或者没有问的问题。

艾萨克森：没有。只有一个问题我始终没有搞清楚，那就是他为何能如此开放。乔布斯是一个非常自我的人，一个控制狂，但他却能毫无保留地和我谈几个小时。有时我会问他这个问题，他只是说希望这本书是一本开放和诚实的书。我问了所有我想问的问题，他在谈论人、公司战略、理念、家庭和价值观时的坦诚，让我大吃一惊。有些回答

确实没能让我满意，例如他为何对慈善事业没什么兴趣，但他并不介意我问这些问题。最终，我了解到他真正热爱的是什么，以及他临终前的感受。他和你我一样，都深刻地受到历史的影响——我们做过的事情，我们将成为怎样的人，以及留下的痕迹。因此真正重要的是，他给历史留下了什么，他创造的产品能否被后人使用。

阿笛：你会不会将这14条经验应用到你的工作中？去管理阿斯本学院？

艾萨克森：我一直都在尝试应用这些经验，例如在我写关于阿斯本学院的书的时候。作为记者，你我都知道，采用无名或匿名信息来源的诱惑让人难以抗拒，这时我会对自己说："乔布斯不会喜欢的。"所以，我确保每个传闻都包含真实的姓名和信息来源，当人们私下告诉我信息时，我会对他们说，现在是时候公开这些事了。我想乔布斯一定会这么做的。在进行管理时，我也试着问自己，乔布斯会怎么做？工作中我会问：我们如何能简化这些事？为什么所有事情都搞得这么复杂？爱因斯坦其实也是这么说的："任何傻瓜都能让事情更复杂，只有天才能让事情变简单。"

我也会警惕乔布斯身上的反面经验。例如，我们每个人有时都会变得很暴躁，会发火，但我知道我永远没有乔布斯的天分去发明iPod，因此我不能像他一样放任自己粗暴的态度。

我希望这些经验能让我成为一个更易相处的人，一个会欣赏简洁之美的人，一个不断追求完美的人。如果我在日常工作中能拥有乔布斯的天才，那么也许我也会变得傲慢，极度傲慢吧。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：乔布斯的管理课

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

陈晨 王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Chen Chen, Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

陈圆妮 熊静如 李茂

Chen Yuanni , Xiong Jingru , Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 赵琛 Zhao Chen
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 恩蓉辉 张燕冬
Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品 PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00—86—10—85657210
发行部联系电话：00—86—10—85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00—86—10—85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》

增刊：乔布斯的管理课

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00003262-20140718

最后修订：2014年7月18日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

HR · 管理创新篇

新雇佣时代：联盟关系
人才管理五大关键问题
试用制营造好团队



从契约关系到联盟关系

新时代员工与老板关系大揭秘

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

从契约关系到联盟关系

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

HR · 管理创新篇

新雇佣时代：联盟关系

人才管理五大关键问题

试用制营造好团队



从契约关系到联盟关系

新时代员工与老板关系大揭秘

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

从契约关系到联盟关系

序：快变时代的新型雇佣关系

新雇佣时代：联盟关系

人才管理五大关键问题

试用制营造好团队

版权页

哈佛商业评论 从契约关系到联盟关系

编辑：《哈佛商业评论》中文版编辑部

设计：崔晓晋

HR・管理创新篇

快变时代的新型雇佣关系

留住人才、培养人才一直是企业最关注的课题之一。过去企业与员工之间的契约关系始终围绕“稳定”，大公司里的员工只要尽职守责，工作就会安稳。而企业则可借此获得员工的忠诚，保障较低的人员流失率。

但在全球化浪潮与信息时代的冲击下，稳定性被无法预测的快速变化所取代。而企业获得成功与保持领先的关键因素也变为适应能力和创业精神。这就要求员工要有这两方面的能力。

《新雇佣时代：联盟关系》的作者认为，创建新型雇主-雇员契约的时机已到。终身雇用使得企业无法做出更敏捷的反应；而顶尖人才也不愿意一生只服务一个企业。但是，你可以在互信基础上建立新的雇用模式。由于双方都在寻求联盟而非肤浅的金钱交易，所以，即使明知这种关系最终会终结，但新型契约依然能使双方建立更牢固的关系。它允许双方承担更多风险，投入更多时间与资源在全球范围内寻求效益的最大化，而非简单寻求刹那的辉煌。

本书的后两篇文章用案例的形式介绍企业如何发现、培养以及管理人才。

《人才管理五大关键问题》则总结了一线管理者必须了解的五大关键问题，解决这些问题将有助于企业留住人才，降低对外部招聘的依赖，有些方法你可能闻所未闻。

在《试用制营造好团队》一文中，网页程序设计公司Automattic创始人兼CEO马特·穆伦维格在创业早期也通过传统的简历筛选和面试方式招募人才。但是，穆伦维格后来逐渐专注于试用制——让最终的候选人带薪为某个项目工作数周，该方式令Automattic的员工在职时间更长，也降低了离职率和流失率。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

新雇佣时代：联盟关系

雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）
本·卡斯诺卡（Ben Casnocha）
克里斯·叶（Chris Yeh）| 文
熊静如 | 译　李钊 | 校



新型雇主—雇员契约的重要性在于：

虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

纵观整个20世纪，发达国家雇主和雇员之间的契约关系始终围绕着一个关键词：稳定。在企业效益过得去的情况下，大公司里员工只要尽职守责，职位就会安稳。白领的职业路径大致相同，其发展空间也可以预见。作为雇主的企业，则可借此获得员工的忠诚，保障较低的人员流转率。

但全球化浪潮与信息时代席卷而来，稳定性被无法预知的快速变化所取代。适应能力、创业精神成为获得成功与保持领先的关键。这些变化也打破了美国民营企业中传统的雇主-雇员契约关系，消蚀了与之相伴的职业晋升模式；二者在各个企业中都出现了不同程度的紊乱。

我们并非率先指出该问题并提出解决方案的人，但已提出的新解决方案中却鲜有实际效果。许多企业，或者说大多数企业，为提高适应能力，采取的方式是解除现有雇佣契约而非拓展新型契约。需要降低成本？裁员！需要新技术？招聘新型人才！此类自由市场放任主义的做法，促使员工将自己看作球队中可随时离开的“自由人”。他们时刻不停地寻找着其他更好的发展机会，一旦机会出现，就跳槽。由此带来的就是“赢者通吃”的经济环境。这样的做法偶尔也会冲击高管层，不过，最大影响还是在中下层员工中催生了幻灭感。

即便是成功将雇员数量降到最少的企业，也难逃负面后果。因为这种契约仍旧鼓励人员流动，这有碍于发挥员工生产力。更重要的是，虽然缺乏职业安全感直接促使员工更具适应能力与创业精神，但由于缺乏共同利益，其导致了逆向选择，也就是最具适应力与创业精神的员工反而另谋高就。企业节约了成本，但损失的是创新性与适应能力。

我们认为，创建新型雇主-雇员契约的时机已到。终身合同使得企业无法做出更敏捷的反应；而顶尖人才也不愿意一生只服务一位雇主；但是，你可以建立起比上述“人人为己”的更好的契约模式。事实上，有些公司已经开始了这方面的尝试。

本文三位作者所处的硅谷的高科技创业区，已经采取了新型的雇主-雇员契约。在那里，适应能力和冒险精神已被视作成功的关键。如果创业者建立的人际关系网足够强大，他将拥有巨大的影响力。

本文作者中的两位——雷德与本，最近写了一本书：《创新从你开始》（*The Start-up of You*）。该书探讨如何运用成功科技创业者的习惯，在一个领域中建立能够实现自我的事业。很显然，并不是每一个行业的公司都能像初创企业一样运作，但是如今的大多数公司所处的环境却是相似的——快速变革与颠覆式创新随处可见。

尽管初创的小企业与大企业相比，在资源和竞争形势上都处于劣势，然而它们的执行能力则超越大企业。初创公司的制胜之道主要在于，它们的创始人、高管以及早期员工具有高度适应能力和创业精神。这类人比他们的竞争对手更有冲劲，更善于建立人脉，更勇于冒险，所创造的成绩也就更为显著。

不过，招聘、培训并仰赖具有创业精神的员工的结果可能并不美好。因为如果你鼓励员工具备创业精神，他们就可能离你而去，转投竞争对手；更有甚者，他们自己就会成为你的竞争对手。这就是硅谷每天都在上演的故事。聪明的管理者已意识到：通过重新思考此类员工在企业里施展才华的方式，管理者便可以鼓励创业思维，并延长这类员工的在职时间。不仅如此，有许多公司已经开始明白，它们还可以从离职员工身上获益。

在我们看来，这只是第一步——适应今日之需的新型契约的开始。这种契约模式在技术企业中最为明显，不过我们也在其他领域中看到了它的影子，比如咨询公司。新型契约的首要原则是互惠：双方都要理解并认识到他们的关系已经进入了自愿、互惠的阶段。

毫无疑问，在旧的终身雇佣契约中，共同投资的特质显而易见，雇佣双方都希望这段关系永久保持，因此都乐于对这种关系进行投资。企业提供培训、预付财产，默认对雇佣关系的保障；同时，员工则对公司保持忠诚，也节制自己的工资诉求。新的契约模式则是在预见到雇佣关系变幻无常的基础上，寻求建立信任、投资关系的方法，但与此前牢固的忠诚纽带不同的是，此时双方都在寻求“联盟”中的共同利益。

作为联盟，雇主和雇员都试图为对方增加价值。雇主说：“如果你为我创造价值，我也将提升你的价值。”员工说：“如果你帮助我成长，我也将帮助公司成长。”员工致力于提升企业适应新环境的能力，企业致力于提升员工的就业能力。贝恩公司的前任CEO汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）曾这样告诉新雇员与顾问：“我们将会令你在人才市场上更加抢手。”

这种互惠的契约或许缺乏人情味，但它依然建立在互信的基础上。由于双方都在寻求联盟而非短暂的金钱交易，所以，即使认识到这种关系最终会终结，但新型契约依然能使双方建立更牢固的关系。它允许双方承担更多风险，投入更多时间与资源在全球范围内寻求效益的最大化，而非简单寻求一时一地的辉煌。

Netflix的雇佣契约就体现了这种新型契约关系。该公司CEO雷德·黑廷斯（Reed Hastings）曾在一次关于公司文化的著名演讲中说道：“我们是一个团队，不是一个大家庭。”他这样告诫管理者：“设想一

下，如果员工告诉我，他们想要在两个月后离职，转到一家与我们类似的企业做类似的工作，其中有哪些人是我想要努力挽留的？如果我不想挽留，那他应该得到丰厚的离职补偿，然后我们可以空出职位来招聘天才。”新契约关系与人情无关，它基于这样一种理念：企业的本质是企业的人才，表现低劣者将被裁员，而吸引人才的方式就是提供诱人的机会。

我们已经发现了三个简单而又直接的方式，组织可以采用这样三种方式使新的契约关系变得切实可行：(1) 在权责清晰的“盟约”的理念下招聘员工；(2) 鼓励甚至资助员工在公司以外建立人脉；(3)创建活跃的人际网络，它能在整个职业生涯中促进雇主与前任员工的关系。下面我们将对以上方式逐一详述。

签订“盟约”

倘若你仍认为所有的员工都将毕生忠于企业，那么你需要三思了。或迟或早，大多数员工将会面对新的机遇。认识到这一事实，企业便可以着手建立渐进式联盟。雷德创立LinkdIn时，他将最早的雇员契约设置为四年的“盟约”，第二年结束时会进行一次讨论。如果某员工在四年间做出成效，企业也会帮助他的事业上升。理想状况下，这种互惠关系会激发出下一段联盟，但也可能意味着职位的转换。

盟约发挥了作用：企业得到了奋力为公司创造现实价值的勤奋员工，该员工在一段或几段盟约后离开，但他们会变为公司重要的宣传者和外部资源。该员工也许并没有获得终身职位，但却在就业能力上迈出了意义重大的一步。当今世界已不存在终身雇佣与一生不变的忠

诚，对二者的强求只会逼迫双方撒谎，反而损害信任。盟约为信任在现实中找到了落脚之地。

为何应定为两到四年？因为这样的时间段似乎对更多人都有吸引力。在软件公司，这一时间段契合典型的产品开发周期，足以令员工深入了解一个大项目；诸如宝洁这样的消费品公司让它们的品牌经理进行轮值，每人在特定职位上任职两到四年；投资银行与管理咨询公司的分析项目一般也是两到四年。此外，这一周期在商业世界以外也同样适用——比如美国总统选举与奥林匹克运动会。

执行得当的"盟约"可以同时推动人才招聘和人才保留机制的完善。关键在于，它赋予雇主和雇员一个共同努力的清晰目标。双方在这段关系的目标、预期从对方那里获得的益处，以及规划明确的结束时间上预先达成了一致。

大多数人才流失的原因都在于人才保留项目的目标模糊，时间框架也不明确。通常这些项目的目标就是留住"好"员工，但时间框架不限定。二者的模糊毁掉了信任：企业要求员工许下承诺，但却不对员工做出承诺。盟约则与之相反，作为一种为个人定制的就业计划，赋予有价值的员工明确且具有强制性的理由来结束该任期，并建立起清晰的时间框架来探讨这段关系的未来。

沃顿商学院曾对学生入学前的工作满意度进行调研，他们发现：结束了"定期工作"（比如两年的分析项目）之后入校的学生，对自身工作经历的评价比其他同学更高。定期工作恰恰类似于联盟。个性化的联盟很可能会带来更好的感受。

马特·科勒（Matt Cohler）是一名管理顾问，虽然没什么创业经验，却梦想成为风险投资家。他于2003年加入LinkedIn，在雷德手下工作。两人商定了一个为期两年的"盟约"。两年之期将至时，他和雷德

都同意延长期限，因为二人都发现了马特的潜力。六个月之后，马特遇到了一个机会：加入Facebook，成为最早的五名员工之一。虽然雷德并不想失去马特，但他依然建议马特接受该职位，因为那会使他的创业经验更加丰富，有助于他向自己的目标迈进。在Facebook工作三年之后，马特最终成为了杰出的风险投资公司Benchmark里最年轻的无限责任合伙人。

实施手则：设计个性化的、双赢的“盟约”。与重要员工一起为他们的盟约建立明确的事项，在目标确定和愿景清晰的情况下，商议固定但具有时间期限的共同承诺。扪心自问，在这个联盟中，双方该如何互惠发展?

一份盟约应当尽可能地为员工提供创业机会。这可能会涉及构建、发布新产品、商业流程再造，或是引入组织创新。

这项工作无法由集团人力资源部门执行。原因在于你是在制定一项盟约，而不是起草一份合同。笔者并不建议你们商议出一个能应对所有细节问题的万全之策，要知道刻板的方式与创业思维背道而驰。你在建立一个基于员工实际工作之上的信任关系，因此这样的谈话必须由直属上级来主导。

打破企业边界

亨利·福特曾抱怨道：“为什么每次我寻求帮助时，帮我的人总要给我灌输思想？”不过，如今思想的确可以放大帮助的价值。不仅如此，将公司内部与外部的思想融合时，思想会变得更加有力。

无论你聚拢了多少聪明的员工，在公司之外总是会有一些人比他们更聪明。这适用于所有组织，无论是孤军奋战的创业者，还是谷歌

这样的世界级大企业。

通过员工的人际网络，你可以触及企业以外的人才。员工的人际网络越宽广，他（她）为公司创新贡献的能力就越大。杜克大学的马丁·吕夫（Martin Ruef）发现，拥有多样化的朋友的创业者，其创新得分是其他人的三倍。要想提升朋友的多样性从而进行创新，你需要在公司内与公司外建立社交圈。

因此，雇主需要鼓励员工建立并维持专业的、与外部相通的网络。你有必要告诉你的员工："我们将给予你时间来建立人际网络，你为扩展网络而参加活动，我们还将付给你报酬；作为交换，我们要求你利用人际网络来帮助公司。"这就是共同信任与投资的一个很好的例子：你通过给予员工建立网络的资源，展现出你对他们的信任；他们则为了你的公司的利益动用一些关系资源，投资于你的公司。

人际网络应当围绕着企业所处的整个环境展开，包括消费者与同业竞争者。它应当成为新型技术与其他行业动态的信息服务平台。

举例而言，雷德是风险投资公司格雷罗克（Greylock）的合伙人，在该公司的产品评审会议上，投资专家的外部人际关系不可或缺。参会者可能会问："你有没有听说什么新技术？哪些值得我们关注？"投资专家"听说"的技术经过探讨后融入决策过程，为格雷罗克旗下公司创造出更高的价值。其他顶尖风险投资企业的合伙人，比如安卓森·霍洛维茨基金（Andreessen Horowitz），拥有独到的做法：每次会议开始之初，该基金都会颁发"行业最佳小道消息"奖金。不过，诸如此类的方法并非只适用于风险投资行业，你的企业也可以采用。

硅谷之所以能够发展成为如今的"科技硅谷"，外部关系的力量功不可没。安娜莉·萨克森宁（Anna LeeSaxenian）1994年出版了《地区优势》（Regional Advantage）一书。这本讲述技术集群的书所记录的编

年史显示：1970年时，一些全球最大的技术企业位于波士顿的128号公路地区，而如今，最大的10家技术企业无一在此。波士顿的优势已经被硅谷所取代。背后的原因何在？答案就是外部关系网。

马萨诸塞州的企业通常倾向于“地下”开发而非开放，为防止员工跳到对手公司或是自己创业，它们严格执行竞争禁止条款。而硅谷一直以来有着更加开放的文化（同时很少设置强制性的竞争禁止条款），这使得关系紧密和内部高度互联的人际关系网得以发展，从而更易于创新。硅谷地区还诞生了一个新词汇——“竞合”。竞合揭示了硅谷中存在的现状：与竞争者合作可以实现双赢，比如Netflix和亚马逊的关系。虽然亚马逊的即时视频是Netflix的直接竞争对手，但Netflix在亚马逊的云平台上运营自己的流媒体。

实施手则：鼓励关系网络的建设。《创新由你开始》一书写道：“事业的成功取决于你的个人能力，以及你的关系网。”二者之间的关系类似于底数与幂，可以被视作我我们。有了团队（即关系网）的帮助，个人的能力将呈几何式增长。

个人的力量可以借助人际关系网而增加，与之类似，企业的力量变强依赖于员工的关系网。企业不仅应重视每个员工的人际网络及其利用该网络获取智慧的能力，还应当把它定义为公认的、明确的资产。那些时常在LinkdIn上更新资料、或在微博上一呼百应的员工，并非对企业不忠，从企业角度来看，他们做法是对的。企业在招聘时，应将应聘者的人际网络的多样性和强度作为首要的考量标准。招入拥有强大人脉的员工是件好事，倘若其人脉网络与现有员工实现互补而非重叠，更是好上加好。

在我们为个人提供的建议中，技巧之一便是：建立一个“有趣者”基金，用来邀请自己关系网络中的人喝咖啡。

对企业来说，相应的基金就是面向员工的“人脉基金”。要想确保企业利益的最大化，你需要针对该基金的使用设定两条要求：首先，员工必须离开其工作区域，企业需要他们“走出办公楼”来建立更多样化的外部网络；其次，员工必须做出反馈，使收获可以被分享。大多数企业给员工提供工作午餐补贴，但却极少有公司允许员工将钱花在社交午餐上。如果你是高层管理者，你或许会有源源不断的社交饭局，而你的公司能够从中获益。相应地，你不仅应当允许员工将钱花在社交饭局上，还应该倡导这种行为。

HubSpot是一家位于马萨诸塞州的软件营销公司。该公司宣称，应为每个员工的“个人优势与市场价值”投资。在HubSpot，该理念说来容易，做起来更简单。对一本书感兴趣？在公司内网上提出来，这本书就将出现在你的kindle电子书里。想邀约某位智者共进午餐？该公司的政策是：“实报实销，无需审批。”

建立“同事会”

当一位骨干员工向你提出离职时，你的首要任务应该是尝试改变他的想法；退而求其次的选择则应当是祝贺他找到新工作并邀请他加入你们公司的“同事会”。

一份工作走到尽头，并不意味着你与雇员的关系也要戛然而止。同事会是企业与顶尖人才维持长期联系的主要方式之一。辛迪·杰克逊（Cindy Lewiton Jackson）曾担任贝恩咨询公司的全球总监，负责职业发展与同事会。那时她曾说：“我们的目标并非留住员工，而是建立伴随一生的友好关系。”

有些行业与企业早已深谙此道。麦肯锡咨询公司从20世纪60年代起就已开始运营同事会网络，该网络目前已有超过2.4万名成员（其中年收入10亿美元以上企业的CEO有230多位）。博思艾伦咨询公司的网络已有3.8万人。

同事会关系网显而易见的好处是，可以带来与离职员工再续前缘的机会。公司执行委员会（Corporate Executive Board，简称CEB）的报告称，该公司的同事会网络令其再雇用率（Rehire Rate）在短短两年间翻了一番。不过该网络的价值远不止于此。企业的同事会是进行外部联系最为有效的方式之一。它会告诉你竞争对手的信息、有效的商业实践，以及新兴市场的浪潮等。此外，同事会中的人了解企业如何运营，会尽其所能地帮助你。贝恩公司的汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）观察发现，“高质量新业务的首要来源就是我们的同事会”。

管理咨询公司或许是同事会的先驱。原因在于，管理咨询公司的组织行为与同事会的概念非常匹配，比如，项目分析一般为期两年，项目结束后要么升职要么走人，公司鼓励员工跳槽到客户。

如今，这一网络形式正在四处蔓延。LinkedIn网站上如今有成千上万的企业同事会群组，98%的《财富》500强企业都位列其中。这类群组通常是非正式的。它们之所以大量出现，原因在于同事们想要保持联络、互相扶持。屯特大学（University of Twente）的一项研究显示，在荷兰，接受调查的企业中仅15%拥有正式的同事网络，而高达67%的企业拥有独立的非正式群组。

你或许会担忧，运作同事会相当于承认失败，因为它释放出这样的信号：“公司无法留住最优秀的员工”。不过，无论如何你的前员工们总会形成一个社交网络，区别只在于你的公司是否能在其中发出声音而已。同事会就好比是等待你来发掘的沉睡资源。何乐而不为呢?

实施守则：用好离职谈话。

传统的离职谈话意味着丧失良机。不同于令人过耳即忘的反馈，公司的经理应当收集一些能帮你维系与离职员工之间关系的信息（将他们导入你的校友会网络！），而非收集他们的敷衍反馈。企业应建立并维护包含所有前员工信息在内的数据库，包括个人邮箱与电话、LinkedIn资料、社交媒体账号、博客链接以及专业信息等。

此外，离职谈话还是建立信任的好机会。许多员工都曾如坐针毡地经历过礼貌但冷酷，甚至充满怨憎的离职谈话。而你可以通过强调未来关系的自然延续，令你的公司在这一点上卓然不群。当然，这还是一个听取改进方法的好机会。即将离职的员工比起在职员工来，通常会更加坦诚，你或许能从他们的想法中找出公司短板与组织行为上的不妥之处。请认真聆听他们所言！

倘若即将离职的员工是位明星员工，你应当提供更高级别的服务，当然这是在其用合规的方式离职，并且没有带走其他员工的情况下。这样的人很可能在未来做出一番伟业，并成为他所在的人际网络的中心。他可能对你极有价值。在联盟制度之下，他在两年的时间里努力为公司创造价值，如果你希望留住他，你应当给他更多权益。具体给什么好处可能要视你所在的行业而定。比如，管理咨询公司通常会给即将加入客户所在公司的员工以行业洞见。如果是消费品公司，通常会在普通员工折扣之上给予同事特别折扣。这样一来，所付出的成本最小，却可以收获丰厚的信任和善意。有些人或许觉得“奖励”离职员工的做法太过奢侈，这种观点有失偏颇，因为大多数员工并非因为“不忠诚”离职，而是因为其他公司提供了你所无法提供的机会。

如果你手上资源匮乏，难以建立正式的同事会，你可以在LinkedIn或Facebook上创建一个非正式的同事会。通过这样的网络，你可以全

方位地协助前同事：既可以给那些帮你的公司想出好创意的校友现金奖励，也可以为小型聚会的比萨买单，甚至还可以分发些新闻通信，毫无成本地让亲密关系延续下去。

良性循环

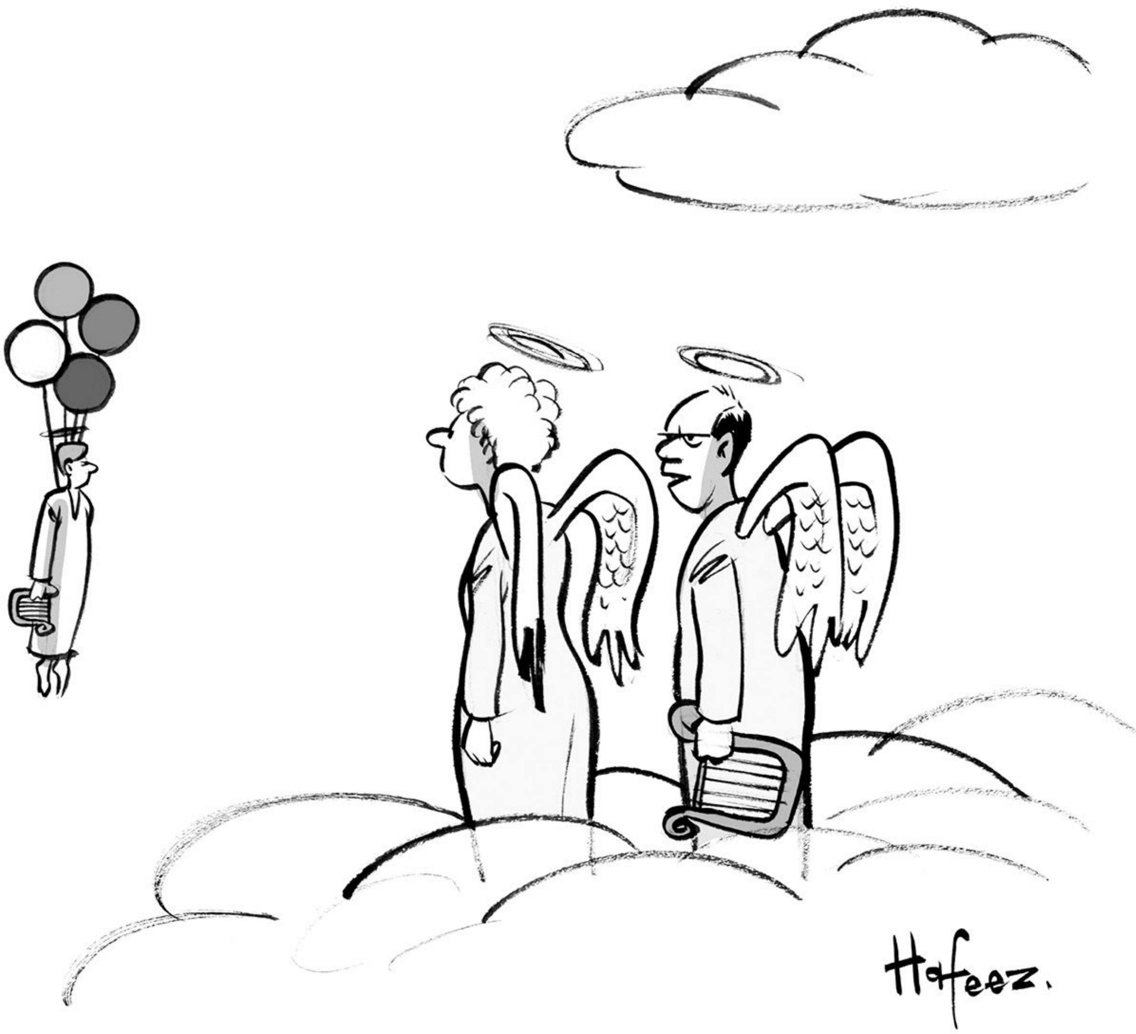
积极拓展社交圈的员工，总是及时更新他们的LinkedIn资料，随时留意外部机会并不意味着背叛。事实上，你的企业可能需要更多这类关注外界变化且眼光长远的创业型员工。

不过，这些创业型员工不会永远伴你左右。面对这样的现实，你该如何应对这些人的需求？首先，接受现实。企业执行委员会研究了两万名被雇主评价为“高潜力”的员工，发现其中有四分之一的人打算在年内换工作。（详见《如何留住顶尖人才》，《哈佛商业评论》2010年5月号）。一旦接受了这一可怕的现实，你就能更易获得坦诚、富有成效的领导力，反过来，这种领导力能够帮助员工实现其雄心壮志。良性的循环会使员工的工作效率更高，还能会更长久地留住他们。

我们所畅想的新型雇主-雇员契约的重要性在于：虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

在人才争夺战中，上述契约可以成为你的秘密武器，帮你把那些富有创意且兼具高度适应性的明星员工招至麾下。这些人是能够将企业引向成功的创业型人才。商业上的成功又会增加你对创业型人才的吸引力，形成良性循环。这种良性循环已经为硅谷的企业创造了人才上的竞争优势，同样也可以助力你的企业。

雷德·霍夫曼是LinkedIn联合创始人兼执行总裁，风险投资公司GreyLock合伙人。**本·卡斯诺卡**是企业家，与霍夫曼合著了《创新由你开始：适应未来、投资你自己、转变你的事业》（皇冠出版社，2012）一书。**克里斯·叶**是企业家、投资人、博主，以及PBworks营销副总裁。



实习生得等转正了才有翅膀

企业如何留住人才、培养人才、提拔人才

人才管理五大关键问题

彼得·卡佩利（Peter Cappelli）| 文
王晨 | 译　牛文静 | 校

一线经理正承担着曾经属于人力资源部门的职责。本文总结了一线管理者必须了解的人才管理的五大关键问题。了解这些问题将帮助企业留住人才，降低对外部招聘的依赖，并让员工看到，他们的工作通向美好未来。

一线管理者正取代人力资源部门，更多地承担起人才管理的职责，这是近10年间的普遍趋势。这部分是因为经济衰退期间，很多公司为削减开支，大幅缩编人力资源部门；更重要的是，从很多方面看，日常业务负责人能最有效地管理员工。在2005年澳大利亚的一项调查中，70%的受访者认为在他或她的公司，最近5年中，一线经理承担了很多人力资源工作。在2013年一项针对英国企业的调查中，高管普遍认为，在制定员工发展目标时，他们比人力资源部门发挥了更大的作用。这一潮流同样波及美国：45%的受访企业计划在2013年年底前重组人力资源部门。CEB咨询公司的一项研究表明，如果一线

经理代替人力资源部门，负责招聘、绩效管理和员工留任，企业在这些方面的表现将提升29%。

对很多一线经理来说，进入人才管理者的新角色并非易事。人力资本投资的不确定性很高，其回报不像设备投资那样可以准确预测。企业管理者发现，数十年一直有效的人才管理方式，不再能带来回报（参见“人才管理：告别过去”），而想要改善却不知从何下手。研究表明，关于如何管人，不少广为接受的理念其实是误解。

思考以下问题，将使新近接手人才管理的高管（乃至整个管理层）有所收获。资深人力资源专家对下述先进管理方法并不陌生，但极少公司将其付诸实践。

1．我们的人才需求是什么

关于人才管理，管理者要问的第一个问题就是：我是否掌握了足够的信息？假设你正考虑与哪家零部件供应商合作，你需要评估各家供货商和它们的出价，分析库存过多或不足带来的损失。但关于人力资本投资，你手上的数据往往不足。你最好的员工是哪些学校、中介机构、竞争对手送来的？职位空缺或人浮于事的成本是多少？有多少空缺可由内部员工填补？这是否与你对员工发展的投入成比例？每个职位的离职率是多少？你手下员工的业务水平有何差异？问问自己，能否迅速回答这些问题？

关于这些问题，你掌握的信息可能是错的。例如，关于人才管理的一大误解就是，业务表现不佳是个人之咎。研究表明，所谓“A级员工”，基本上只是个传说：无论表现优秀、一般或糟糕，原因往往并不在员工自身，而很大程度上取决于工作环境、管理体系，以及员工得

到的支持。哈佛商学院的鲍里斯·格鲁斯伯格（Boris Groysberg）的研究表明，挖来竞争对手的明星员工很少让企业真正受益，因为你挖不来让那位明星得以闪耀的支持体系和工作环境。员工能否人尽其才，取决于他或她是否在合适的岗位上，并有一个好领导。投入金钱和精力进行“人才升级”之前，不妨问问自己这个问题。

2．如何满足我们的人才需求

管理者常把外部招聘当作获得人才的惟一途径。如今美国大企业中60%的职位空缺由外部招聘填补，而30年前这一比率仅为10%。这部分可归因为从终生雇用到灵活就业的观念转变，但也源于雇用决策失误、员工发展缺位，以及“A级员工”神话的泛滥。满足人才需求实际上有三种途径：通过招聘，买来人才；提升现有员工，培养人才；外包或请临时工，借用人才。

选择哪种方式？成本是首要考虑因素。我在沃顿商学院的同事马修·比德韦尔（Matthew Bidwell）经对比研究发现，外部招聘人员需要3年时间，才能达到提拔到相同职位的内部员工的业绩水平；内部升职员工的薪水却需要7年才赶得上外部招聘的高管。此外还要考虑搜寻外部人才的直接成本，和内部候选人士气低落、离职率高的间接成本。从外部引进人才的成本通常高昂得多。借用人才成本则更高，因为人才中介和业务外包都价格不菲。

再考虑风险。内部挖潜虽然省钱，但因为周期长，出问题的可能性更大。比如你现在正培训员工掌握某些技能，你能确定5年后这些技能仍然有用吗？他们能长期为公司效力吗？通过外部招聘，你能得到现成的人才，但显然必须出价更高，而且外部招聘人员来到新环境，

同样需要一段预热时间。大部分合同工具备快速上手的能力，因此外借人才来了就能用，可你愿意出大价钱吗？如果你清楚企业未来的需求，并确信能留住人才，内部挖潜不失为良策；否则不如多花点钱，降低风险。

虽然借用人才成本高昂，但大多数企业使用他们时仍然毫无章法：在美国，普通企业并不雇用临时工或合同工，但在5%的企业中，借用人才的使用率达到37%。有些企业高估了雇用临时工的灵活性：根据比德韦尔的另一项研究，业务不景气时，企业很难裁掉临时工。很多雇主高薪请来外援，让他们参与核心任务，而非临时项目，导致企业对其过度依赖。

3．如何改进招聘工作

选聘人才可能是对一个组织最大的挑战。招聘过程包含两个阶段。一是吸引优秀人才。管理者可能很享受被求职者团团围住的感觉，认为这证明了该公司是有吸引力的雇主，而且招聘工作进展顺利。但逐个考察求职者的成本很高，而且供过于求的状况实际上说明招聘工作存在问题。明智的管理者希望候选人少而精，为此需要设置严格标准，吓走条件不够的求职者，或表明你的组织并不对所有人敞开大门（以海豹突击队为代表的美国特种部队就很擅长这种策略）。嗅觉敏锐的招聘者还能发现“被动型”人才：这些人并未打算跳槽，但收到邀请也会考虑。

第二个阶段是确定人选，这个过程同样困难。候选人可能会夸大其资质，很多管理者又不善于判断谁真正拥有职位所要求的关键经验，因此除非受过专门训练，否则招聘者可能会被个人偏见左右。

好在有解决办法：招聘外包。除非你长期招聘某类专门人才（例如财务、咨询行业），或招聘规模很大，否则不如通过中介将候选者缩小到合适的范围，这样成本更低，效果更好。

4．如何培养内部人才

企业高度依赖外部招聘的现实，源于一个恶性循环：领导者担心员工可能离开，不敢让他们承担更大职责，而得不到提拔的员工的确常常另谋高就，进一步加深了管理者对现有员工稳定性的担忧。

在会计等专业服务行业，企业普遍对员工发展投入巨大。这些专业服务公司虽然离职率高，却能保持很强的盈利能力。原因在于，在这些行业，学校教育只是职业训练的一小部分，员工的技能大部分是在实际工作中学到的，而他们的工作同时能为企业带来收入。这种模式早已见于木工等行业（学徒制）。

这种员工发展模式值得更多企业采纳。技术、销售、管理等企业最需要的技能，只能在实际工作中锻炼出来。拓展任务是在实践中学习的最佳方式。员工的技能拓展最好由直接主管负责，因为他们最清楚员工是否准备好接受新任务，以及能否参与合适的项目。这样可以避免对员工发展前期投入过多、等待回报时间过长（或者让竞争对手挖走你培训好的员工，坐享其成）。

如果员工希望得到课堂培训，不妨为他们报销学习费用。很少有企业充分利用这种员工发展模式，但助学项目好处颇多。员工只在休息时间上课，工作时间不会减少。根据我的研究，为员工学习培训出资的的企业对优秀人才更具吸引力，而且离职率更低。

5．如何帮助员工规划职业前景

留住优秀人才的最好方法，就是为他们提供别处没有的机遇。问题是，职场充满不确定性，类似“5年内你会升到这个位置”的承诺只能是画饼。

为避开这个问题，有些公司设置了透明的“内部人才市场”。一旦有职位空缺，员工可以参与公开竞聘。美国海军的“海洋勇士”（Sea Warrior）项目走得更远，不但敦促士兵参与合适的任务，而且设置额外奖励，鼓励士兵报名参与不受欢迎的任务。

企业管理者日理万机，不免把人才管理排在待办事项清单的最后，心想“早晚会处理”。为人才管理投入精力，短期内确实会增加你的负担；但长期来看，这有助于排除运营中不易发现的问题，为企业带来巨大回报。参照以上五个问题省察企业的人才管理，可以留住更多有抱负的人才、降低对价格昂贵的外部招聘或临时外援的依赖，并让员工看到，他们的工作通向更美好未来。

彼得·卡佩利是沃顿商学院乔治·泰勒（George W. Taylor）教席管理学教授，著有《沃顿管理精要：招到好人才》（*Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It*，沃顿数字出版社，2012年）。

人才管理：告别过去

许多二战后形成的人才管理实践所针对的问题已不复存在，或不再能用相同方式解决。很多企业仍在实践下述人才管理方法，是时候告别它们了。

接班人计划。旨在提前数年为某个职位选定继任者。这要求决策者预知数年后，随着业务需求的变化，职位会发生什么变化，再判断谁将是最佳人选。如果职位要求发生变化，或者选定的接班人离职或未能胜任，接班人计划就会失败，时间和精力将白白浪费。未得到预期职位的员工，可能和未获提拔的员工同样恼火。与其实施失败的接班人计划，还不如没有任何计划。

潜能评估计划。二战后极少有管理者拥有大学文凭，本计划旨在迅速让掌握制造业相关技能的大学毕业生（开始主要是工程技术人员）进入企业领导层。不知为何时至今日企业仍在运作类似计划。和接班人计划一样，潜能评估计划要求管理者预判，谁能在更加复杂的局面中承担起更重大的职责。但经验表明，大多数公司并不擅长评估员工潜能，常常选错人。

劳动力规划。在很多公司，人力资源部门会对未来的人才需求作出详尽评估。但如果你无法预测业务的未来走向，以及离职率情况，就无法作出正确的劳动力规划。和接班人计划一样，失败的劳动力规划会浪费时间和精力，还可能把企业引入死胡同。

（返回阅读原文）



Automattic公司CEO：试用制营造好团队

马特·穆伦维格 | 文
陈圆妮 | 译　刘铮筝 | 校　李剑 | 编辑

我们公司有230个员工，遍布全球170个城市。虽然我们在美国旧金山有常驻办公室，但绝大多数员工并不在总部工作。有些人甚至会像游牧民族一样，在多个工作地点之间来回“流浪”。

这种方式看起来容易导致效率低下、管理不善和职权滥用等问题。但是，Automattic却一直盈利且成长迅速。此中缘由是我们给应聘者真实的工作和人际关系环境，通过筛选聘用到更加聪明和优秀的人才，让他们的在职时间更长，从而降低解约率和人员流动率。实现这点的关键就是试用制。

朝九晚五不灵了

所有的一切都源于我们对工作的看法。根据我的经验，很多公司员工上班只是在走过场。如果他早上按时出勤，穿着得体，没有喝醉或是趴在桌子上睡着，就算是在工作了。如果他还能做些电子表格或者列出任务清单，就会被认为非常努力地工作了。遗憾的是，这些都

不能表明员工在工作中有真正的创造，很可能他只是在桌子前坐了8个小时，摆放了一下文件或者是发了发e-mail，而且这种情况并不鲜见。

在Automattic，我们不会在乎你是否符合“好员工”的所谓标准，而是专注你所创造的价值。我们用结果和产出说话。我不在乎你的工作时间，你可以晚起或者下午去学校接孩子，你也可以去打高尔夫，然后从凌晨2点工作到5点。关键的问题是你到底做了什么？很多人并不需要每天坐办公室，他们用其他方式也能创造出了不起的东西，Automattic的员工正是如此。最近，我们有位员工写了本关于Automattic工作体验的书，叫《不穿“裤子”的一年》——这个书名大概能告诉你，我们有多不在意职业着装。我们公司用开源软件工作，做一个分散式的产品，所以把员工从朝九晚五中解放出来在Automattic行得通。另外，弹性工作制的实现也因为我们有一支自觉的团队。

我们曾经也像绝大多数公司一样，通过简历筛选和面试来聘用员工。那时候，我们学微软和谷歌，问求职者一些脑筋急转弯似的问题，也看重他们过去的经历，特别在意他们曾在哪些创业公司工作过。候选人会被5名员工面试，我们都会带他（她）去吃面试午餐。在招聘过程中我们投入了大量精力，并且尽最大努力严格筛选。

尽管如此，我们还是有很多时候选错人，这会让你大失所望。当你决定聘用一个人，似乎就会对他（她）寄予全部期望。如果最终不成功，你会深刻反省：是我的错吗？作为管理者，这是我该做的事吗？我们怎么会漏掉一些不太好的信号呢？其他公司的管理者好像对此不以为意，认为三分之一的新员工流失是正常的事情，但我们却觉得这样的效率远远不够。

你在反思的时候会清楚地发现，面试这种方式中的某些特质确实影响到了我们：例如，求职者在餐厅的说话和行为方式，与他工作中

的表现完全无关。有的人在面试时发挥惊人，能征服每位面试官。但是，既然实际工作与迷倒他人无关，那么面试技巧也不能等同于员工的表现。像工作一样，面试也可能只是走过场，而没有实际的“产出”。

试用远胜面试

聘用成功与失败的原因到底是什么？我们思考得越多，就越发意识到除了和求职者一起工作之外，别无他途。所以，我们逐渐改变了方法。我仍然会亲自查阅收到的大部分简历，把没有相关经验，没有技术能力或者求职申请上有错误的人直接排除，这个淘汰率大约为85%。我不太会在乎教育背景，我自己就是休斯顿大学的辍学生，如果在意求职者的毕业院校，或者是否上过大学，那就太虚伪了。接下来，求职者通常会用在线聊天的方式参加初试。

我们最重要的转变是，要求每位试用候选人以合约的方式和我们一起工作3到8周。候选人与未来可能的同事并肩作战，完成真实的工作任务。他们不用立马辞去现有的工作，可以晚上或者周末为我们工作。虽然时间灵活，但大多数人每周依然需要花10到20小时为Automattic工作。试用的目标并非让他们完成某个产品或者定量的工作，而是让我们能快速有效地评估，试用者和公司之间是否相互匹配。我们评价他们的时候，他们也可以给Automattic打分。

给试用者提供报酬非常重要，因为试用制不是为了获得免费劳动力。最初，我们尝试根据聘用后可能的工资来制定时薪，但这样的设计过于复杂，讨论非正式员工的工资也完全没有必要。为了让事情变

简单，所以我们决定支付25美元的标准时薪，不管你是应聘工程师还是首席财务官。

如果你申请客服职位，就会直接与客户接触；如果你是工程师，就会去写真正的代码；如果你是设计师，就会做设计工作。有时候，出于某种工作性质的原因，需要我们灵活处理：比如候选人申请的是商务拓展工作，我们不可能把他派去和潜在的合作伙伴谈判，因此我们会准备与真实工作尽量接近的任务，他会被要求准备演示文稿，分析商业问题，或者评估潜在项目的财务回报。尽管试用任务不会与申请的工作内容100%重合，但还是能比一顿午餐让我们更加了解求职者的技能和对企业文化的适应性。我们格外重视一些能力，比如自我激励、书面沟通能力（因为我们大多数人都是远程工作，所以非常依赖即时通信），和应对错误的方式等等。我们并不期待候选人表现完美，更重要的是他如何发现错误，就错误进行沟通，以及从错误中学习的能力。

最终“文字”面试

只有极少数人会反对试用或者说他们没时间参与。试用听起来像是额外的工作，但是这点正好起到过滤的作用，留下了我们想要的人。他们愿意为成功付出、对Automattic充满热情，因而会把试用作为优先选择。试用制不是淘汰赛，如果试用的10个候选人都很有能力，我们也许会聘用所有人。求职者是在与我们的质量标准体系竞争，而不是在相互竞争。

我们会在试用过程中提供很多反馈。如果认定某个候选人不行，出于对彼此的尊重，我们会尽快结束试用过程，有时候应聘者也会提

前终止试用。

同时，我们会把试用的协调列为更优先的工作。试用制需要投入大量的时间。我们发现，每个Automattic员工最多只能督导2- 3个试用员工。我们现在有4个工程师在各自部门负责督导任务。在我们的公司文化中，督导试用任务优先于日常工作。如果有人因为督导任务，需要暂时放下手头的工作，对这点我们完全接受。

试用期结束后，所有参与员工对于是否愿意与候选人共事都有了清晰的判断，最后一步则是由我来面试。即便现在公司已经发展成熟，我还是会花至少三分之一的时间亲自招聘。为了与我们的试用制一致，这几年我对自己的面试方式做出了很大调整。我的面试只会通过文字信息的Skype聊天或者即时通信进行，我并不知道面试者的性别或种族，只能看到屏幕上的文字。这个过程类似双盲测验，能让我集中关注面试者的工作热情和文化适应性。95%参加最终面试的人都得到了工作机会，这也证明我们的方法有效。

即使最终没有被聘用的那些人，他们也能从我们提供的优缺点反馈中获得价值。如果我们看到他们身上的潜力，会鼓励他们继续提升技能然后再来应聘。再次来应聘的人通常都很有竞争力，因为他们认真聆听了我们的反馈并努力改进。我们聘用了很多这样的人。

我们着眼长期

试用制不仅能帮我们选出能在Automattic成功的人，还能帮助有潜力的员工避免未来职业生涯中可能出现的大问题。如果工作几个月之后双方发现彼此不合适，公司完全可以让这个人一走了事。但是，这对双方来说都不是最好的结局，我们需要处理流动成本，对员工而言

更是糟糕。他们可能已经辞掉了之前的工作；可能从美国东岸搬到了西岸。他们的简历上还会留下一个短暂的工作记录，这对未来找工作并不利。

我们希望Automattic的雇用关系能够延续数十年。然而，大多数硅谷公司不这样运作（见《哈佛商业评论》2013年6月刊文章“新雇佣时代：联盟关系”）。我们坚决认为，形成最具生产力的关系需要历经数年，而不是几个月。如果你在拍电影，拍的时候把演员集合起来，拍完后便各自离开，这能行得通。但是，如果你想打造能够改变世界的产品，花的时间则要长得多。让员工的职业生涯中有很长的一段时间都留在我们公司，这样能够创造极大的价值。

有人认为，现在的年轻员工对任职长短的看法已经完全不同了，他们想要更频繁地换工作。这或许是真的，但是我认为实际上公司方面也变了。如果公司把所有人都视为短期员工，那么在员工的投入和保留上，管理者就会基于短期化形成全然不同的做法和态度。因此，忠诚应该是相互的。

总的来说，我们大概雇用了40%的试用者。2013年我们雇用了101人，其中仅有2人最终离开。Automattic有史以来一共雇用了270人，离开公司的只有40人。

弹性工作制理念是公司采用这一独特雇用流程的原因之一：我们不遗余力地寻找适合企业文化的人。外部人总在质疑，公司壮大之后，我们宽松的管理系统是否依然有效。他们说：“当公司只有10到15人的时候，该系统没有问题，但是一旦人数达到30，它就会垮掉。”当我们发展到超过30人之后，这个神奇的数字又变成了100，然后是150。现在我们已经接近250人，仍然没什么大问题。

试用制或许不适合你的公司，但你可以用它对传统的面试程序进行补充，透过现象发现真正的潜力股员工。正确评估求职者的实际工作能力，才能获得最好的招聘回报率。评估的方式有很多种，也许是试用，也许是报告陈述，也许是一个下午完成的短期任务等等。

把员工放到最合适的岗位，对公司产生的影响胜过一切。老话说得好："坏团队不会有好管理"。真正好的招聘，能够找到公司需要的技能以及与之匹配的人，也只有这样才能确保组建一支好团队。

马特·穆伦维格是Automattic的创始人兼CEO，该公司最令人称道的产品是WordPress.com.

Automattic一位管理者的经历

当马特·穆伦维格邀请斯科特·博克顿担任Automattic的"团队领导"时，这位微软的资深高管和管理学作家答应了，但条件是他想写本关于在这样独特文化的企业中工作的书。于是博克顿写了本书叫《不穿"裤子"的一年：WordPress.com和工作的未来》，并对HBR讲述了他的经历。

你怎么看试用制招聘流程?

我特别赞同，因为这十分合理。为什么招聘经理相信，让人们在面试中谈论工作是个反映工作能力的可靠指标，这显然是不对的。如果订婚礼蛋糕，你应该让烘焙师做个样品，而不是听他如何

描述。判断谁能胜任工作并适应企业文化，试用制是好得多的指标。

作为管理者，
试用制是否会让你在做聘用决定时更自信？

某种程度上，会。我喜欢与团队成员讨论聘用决定。在Automattic，我们不会谈论应聘者如何回答面试问题，而是他如何应对具体问题给出直接的报告。这些第一手的资料让我们更自信。

其他公司是否也应该采取试用制？

很多公司已经在做了，只是说法不同。实习制与此相似，就是希望通过有限的雇用期获得长期的工作机会。学徒制从文艺复兴时期开始就存在于艺术领域。

这种文化有什么难适应的地方？

我对远程工作适应得非常好。通过数字手段进行交流非常容易：即使你们在同一栋楼，与同事之间的交流一般还是通过电脑。总的来说，我非常喜欢在Automattic工作。我的失望主要源于同事的进取心不足。我们的企业文化强调合作和逐步实现种种变革。我们的员工有充分的自由去冒险，令我失望的是，极少人会利用这一优势。

其他公司应该向Automattic学什么？

以创新为己任值得它们学习。很多企业高管都喜欢谈论创新，但是大多数人行动起来都很保守，马特·穆伦维格则愿意尝试新东西。而且他不怕失败，假如事情没做成，他会说：“现在我们对于

如何解决这个问题有了更多了解。”如果其他公司也采取同样模式，CEO同时也是“首席试验官”，它们会变得更成功。

哈佛商业评论
从契约关系到联盟关系

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying, Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
程明霞 Cheng Mingxia
助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 赵琛 Zhao Chen
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 恩蓉辉 张燕冬
Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725 CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00—86—10—85657210
发行部联系电话：00—86—10—85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00—86—10—85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》

从契约关系到联盟关系

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004837-20140801

最后修订：2014年8月4日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

战略

瞬时竞争战略
你的公司有理论吗？
公司理论与价值创造
新竞争战略崛起
“塑造型”战略最适合中国企业



数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

战略

瞬时竞争战略

你的公司有理论吗？

公司理论与价值创造

新竞争战略崛起

“塑造型”战略最适合中国企业



数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：数字时代的快战略

序：抓住“快战略”

瞬时竞争战略

你的公司有理论吗？

中国视角：公司理论与价值创造

新竞争战略崛起

“塑造型”战略最适合中国企业

版权页

哈佛商业评论 增刊：数字时代的快战略

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

抓住“快战略”

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版高级编辑

当今时代，最大的一个特点是“快”。新技术层出不穷，新创企业如雨后春笋般涌现。数字革命、一个“平”的世界、越来越低的进入门槛和全球化使整个商业环境出现了前所未有的变化。

此时此刻，公司战略遇到麻烦了。现在已经很少有公司能保持真正具有持续性的竞争优势，因为消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，行业也变得越来越松散和不稳定，过去那些成功的战略很快会失去竞争优势。

在快速多变的行业环境中，战略的光芒仍然指引方向，只不过企业现在需要的是“快战略”。

《瞬时竞争优势》一文里提到，企业必须抛弃旧有的战略制定方法，原因是竞争优势常常会在一年内消失殆尽，耗时数月制定长期战略对公司而言得不偿失。要保持领先，公司需要持续不停地开展新的战略行动，同时建立并利用多个瞬时优势。瞬时竞争优势摒弃了“稳定是业务的常态”这一传统观念，甚至不再以“稳定”为目标。它们的战略观与众不同——认为战略是流动的，以客户为中心并且不受行业限制。在制定战略时，这些公司定义竞争领域、评估新业务机会以及创新的方法也与传统方法截然不同。

《新竞争战略崛起》一文则给出了关于竞争力的正式定义：实际价值创造与潜在价值创造之间的张力，实际价值创造是企业与现有合

作伙伴交易创造出的价值，潜在价值创造是公司与其他交易对象交易所可能创造的价值。基于这个定义，以价值为基础的业务战略（Value-based Business Strategy）开始崛起，价值捕捉模型通过对公司战略决策的效果进行建模，从而提升企业竞争优势。

快战略、用数学模型计算战略决策都是就战略谈战略，而《你的公司有理论吗？》一文里却提出，战略需要在理论的指导下实施。事实上，那些商海上驰骋自如的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论，他们并不太关注竞争优势，而是关注价值创造式增长。可以说，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。一般来讲，实践者们往往将战略视为是发现和瞄准具有吸引力的市场，然后调整它的市场定位，以从中获得持续性竞争优势。

公司如何找到新的竞争优势，需要一套公司理论，指导企业家和CEO们如何将公司的独特资源和能力与其他资产结合起来，去创造价值。一套好的理论包括对行业前景的前瞻性视角，深知公司内部哪些能力能转化为未来优势的内部视角，另外还包括知道哪类资产能创造价值的交叉视角。

在快速变化的时代，企业需要意识到速度的重要性，在拥有一套理论的基础上，快速制定战略决策，以保持企业的基业长青。

瞬时竞争优势

丽塔·麦格拉思（Rita Gunther McGrath）| 文
安健 | 译　熊静如 | 校

在风高浪大、暗礁急流的商海沉浮，哪家企业都不能保证拥有持续性竞争优势。要在瞬息万变的环境中屹立不倒、基业长青，我们需要制定新的战略指南。

公司战略遇到麻烦了。“建立可持续的竞争优势”是大部分公司战略课程的核心，是沃伦·巴菲特投资策略的基础，也是最受世人尊敬公司的成功秘诀。但商业世界已对这种理念沉迷太久。我并不是说这理念本身有什么错。显然，用无法被效仿的方式进行竞争是一件非常了不起的事，并且，即便在今天，依旧有公司能创造并长时间地保持竞争优势，例如通用电气、宜家、联合利华、Julius Berger建筑公司和瑞士再保险公司（Swiss Re）等等。但是，现在鲜有公司能保持真正具有持续性的竞争优势。消费者和竞争对手已变得越来越不可捉摸，行业也变得越来越松散和不稳定，而我们早已对幕后的推动力量耳熟能详：数字革命、一个“平”的世界、越来越低的进入门槛和全球化。

在快速多变的行业环境中，战略的光芒仍然指引方向。例如，在消费电子、快消品、电视、出版、摄影等行业中，一些领军者依旧可

以有效地竞争，但它们抛弃了旧有的战略制定方法。当下，竞争优势常常会在一年内消失殆尽，因此，耗时数月来制定长期战略对公司而言得不偿失。要保持领先，公司需要持续不停地开展新的战略行动，同时建立并利用多个瞬时优势。

尽管单个优势的持续时间短暂，但多个瞬时优势组合在一起，能够保证公司在较长的周期内取胜。有些公司已经做到了这一点，例如美利肯公司（Milliken & Company，美国纺织品和化学品公司）、高知特公司（Cognizant，全球IT外包服务公司）和Brambles公司（澳大利亚物流公司），它们摒弃了“稳定是业务的常态”这一传统观念，甚至不再以“稳定”为目标。这些公司鼓励持续性的变革，规避僵化带来的风险。它们的战略观与众不同——认为战略是流动的，以客户为中心并且不受行业限制。在制定战略时，这些公司定义竞争领域、评估新业务机会以及创新的方法也与传统方法截然不同。

我不是第一个探讨“快速竞争下如何改变战略”的作者，实际上，本文借鉴了伊恩·麦克米兰（Ian MacMillan）（我们曾多年合作撰文）、凯瑟琳·艾森哈特（Kathleen Eisenhardt）、伊夫·多斯（Yves Doz）、乔治·斯托克（George Stalk）、米柯·科索宁（Mikko Kosonen）、理查德·戴维尼（Richard D’Aveni）、保罗·努内斯（Paul Nunes）等学者的研究成果。但是，这个领域的研究以及真实的商业现状已经到达了一个转型的阶段。公司战略领域要承认一个现实，很多相关从业者已经接受的现实：持续性竞争优势已经不再是常态，而是例外；瞬时优势已成为新的标准。

瞬时优势是什么

任何竞争优势，不管它持续2个季度还是20年，都需要经过同样的生命周期。（见图“瞬时优势的浪潮”）对于拥有瞬时优势的公司，当优势逐渐消退时，公司需要更快地度过战略生命周期，且更频繁地切换优势周期。过去公司要建立可持续多年的长期优势，现在由于优势的生命周期变短，它们需要更深刻地理解战略生命周期的各个不同阶段。

竞争优势始于启动期。公司在启动期发现机会，并调用资源抓住机会。在这个阶段，公司需要思维活跃、有无限创意的员工。不过，它们对实验和重复尝试游刃有余，却很容易厌倦结构和条理，不善于管理大型的复杂组织。

紧接着是上升期。商业创意正式提上日程。这个阶段，公司需要能巧妙组织资源，也需要能如期将商业创意前景变成现实的人。

如果公司足够幸运，它们将进入收获期。在这个阶段，公司将获得利润和市场份额，迫使其竞争对手作出反应。这时公司需要的，是并购、决策分析和提高运营效率的高手。一般来讲，成熟公司不缺乏此类人才。

成功的战略行动常常会引来竞争，最后削弱公司的优势。为了保持其竞争优势，公司这时不得不重新进入部署期。这一阶段，公司需要的是能大胆改变商业模式和利用不同资源的人才。

在有些情况下，竞争优势会消失，公司不得不进入退出期。在这一阶段，公司需要抽出资源，并将其部署到下一个竞争优势周期中。要管理这一过程，公司需要那些坦诚、强势、能做艰难抉择的人。

不难理解，不管公司的发展程度如何，它们的共同目标是要进入竞争生命周期中的收获期。但就像我在上文列举的，不同的阶段需要不同的技能、标准和人才，来完成各阶段中的不同任务。要建立迭代

兴起、连绵不断的竞争优势，公司将面临更大的挑战，它们需要组织好多种互不相容的经营活动。

美利肯公司是一个非常有趣的案例，公司所在的行业因竞争被毁灭，它却奇迹般地存活下来（美国纺织业灭亡的周期较长，现在很多公司就没那么幸运了）。由于纺织制造业整体向亚洲迁移，到1991年，美利肯公司所有的传统竞争对手都消亡了。在美利肯公司的案例中，我们看到了一个清晰的行为模式：进入朝阳领域，退出夕阳行业。最终公司退出了其绝大部分纺织业务，但这并非一朝一夕之功。从1980年代直到2009年，公司逐渐关闭其在美国的生产厂（公司尽了最大努力，来重新安置失去岗位的员工）。同时，公司在国际扩张、新技术和新市场中投入资金，打开了多个其能力所及的新领域。1960年代，公司专注于纺织和化学品业务；1990年代，公司的重心是先进材料和防火产品；进入21世纪，公司又成为特殊材料和专利化学品行业的领头羊。

直面残酷现实

在利润至上的商业世界，鲜有公司会奖励直言敢谏、向实权高管提出竞争优势消逝预警的一线员工。公司总是倾向于强化现有优势。而到了问题变得很明显，终于被高管们发现之时，它们已经无路可退。同样的故事无数次地在IBM、索尼、诺基亚、柯达和很多公司身上重演，在陷入绝境之前，它们的一线员工早就已经收到预警信号。

欲赢在优势转瞬即逝的时代，你必须坦诚地评估：公司是否已面临丧失现有优势的风险。问问你自己，你的企业是否存在以下情况：

- 我不会购买自己公司的产品或服务。

• 我们的投入没有减少，甚至在增加，但利润或回报率却没有提高。

• 消费者发现更加便宜或简易的解决方案，这些方案对他们已经“足够好了”。

• 在我们预料之外的地方出现了竞争。

• 对于我们的产品，消费者已不再感到兴奋。

• 对于我们希望雇佣的人，公司已经不再是他们心中最佳的工作场所。

• 一些最优秀的人才正在离开公司。

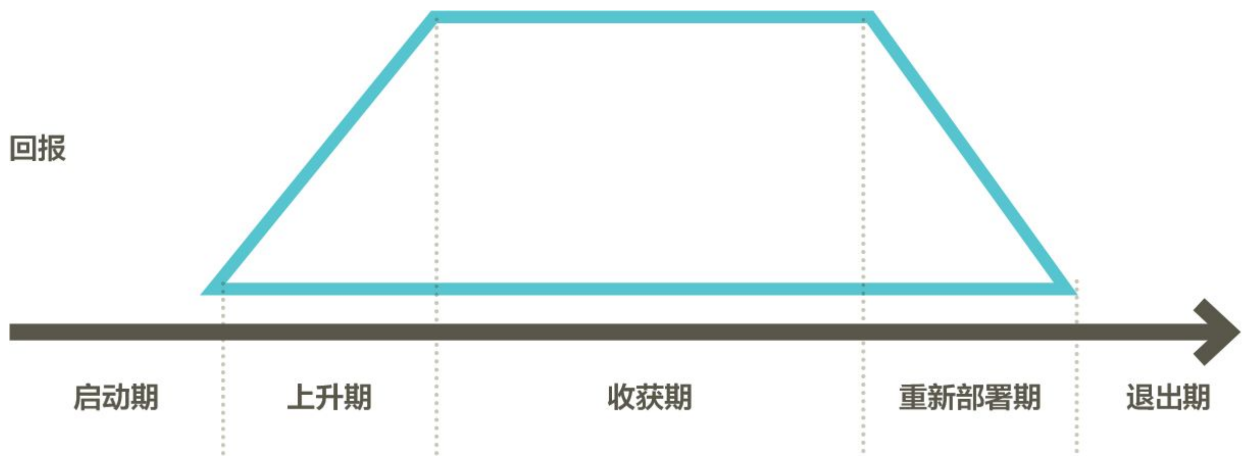
• 我们的股价正不断下跌。

如果上述陈述中只要有四个令企业中枪，那么毫无疑问，公司的竞争优势正在消逝。

不过，只是发现问题还远远不够。你还需要抛弃很多竞争战略的传统观念，因为旧的不去新的难来。

瞬时优势的浪潮

在高速变化的行业中，公司需要快速地运行竞争优势的每个阶段。由于很多战略行动将成为短期行为，公司需要制定战略行动的流程以及开发和管理该流程的能力。



（返回阅读原文）

7件危险的杀伤武器

在快变环境中，大部分管理者都明白，他们需要改变公司的运营模式。但是一些根深蒂固的传统观念却常常将公司引入深渊。以下是最常见到的陷阱：

先下手为强陷阱 这种错误的观点认为，第一个进入市场或第一个收购资产的公司能建立持续性的竞争优势。在某些行业中，例如飞机发动机或采矿业，这种说法确实成立。但在绝大多数行业中，先发优势不一定能够持续。

优越感陷阱 绝大多数早期技术、流程和产品都无法像成熟竞争对手那样有效。由于这种差距，很多成熟公司会骄傲自满，不再改进成熟的产品和服务，直到初创公司发展壮大形成威胁。这时，传统公司常常没有时间再亡羊补牢了。

性能陷阱 在收获期，很多公司的产品性能超出了消费者的需求，但公司却不愿推出简化版本。当便宜的、简化的替代产品能满足消费者的需求时，他们就会抛弃传统公司的产品。

资源分配陷阱 在大多数公司中，那些管理最大最赚钱业务部门的领导者有绝对的话语权。这些人可没有兴趣将资源投入到创新业务中。我记得，大约在2004年，我拿到了一款诺基亚的产品，它像极了今天的iPad。这款产品能上网，能浏览网页，它甚至有一个雏形初现的APP库。诺基亚为何不在这个突破性创新中投入更多资源呢？因为公司当时的重点是大众手机市场，而资源分配也与其相匹配。

结构空缺陷阱 当我问管理者，创新中遇到最大的障碍是什么？我常常听到他们回答："我们的组织结构缺陷造成创新失败。"当机会与组织结构产生矛盾时，企业往往会选择放弃，而不会去改造。例如，一家制造商可能放弃向服务业务转型的机会，因为，这需要它们根据客户体验整合业务活动，而非简单对产品线进行改进。

官僚主义陷阱 在很多公司中，资产越多，员工数越多，就代表着公司的状况越好。在这种情况下，公司鼓励财富积累和官僚主义，并坚决维护现状。这种歪风会遏制实验、迭代学习和风险承担，导致热衷创新的员工离开公司。

偶发性创新陷阱 很多公司没有建立竞争优势的系统和流程，这导致创新成为一种偶发性的行为。因为仅有个人力量对创新进行支持，公司的业务波动会让创新变得异常脆弱。（见表"迎接瞬时优势时代，你的公司准备好了吗？"，它能告诉你，你的公司会不会掉入这些陷阱之中。）

8种转变打造瞬时优势战略

要建立多个瞬时优势，公司的运营方式要作出8个主要的转变。

1 **拆掉行业藩篱，转向竞争领域** 在传统管理理念里，通过观察相似公司，你就能发现适合自己公司的战略。最具影响力的战略框架——迈克尔·波特的五力模型认为，公司要和相似行业中的其他公司进行对比。然而在今天的商业环境中，行业之间的界限正在迅速模糊，这会让公司遭遇意想不到的竞争。

我看到很多“非传统”的竞争对手屡次出奇制胜。例如在1980年代，各大货币中心银行并没有把梅林证券新推出的现金管理账户服务视作威胁，因为当时没有一家银行提供这样的服务。当各大银行意识到危险来临时，它们已经损失了数百万美元的存款。最近几年，这种现象变得越来越普遍。谷歌进军手机操作系统和在线视频业务，让传统手机业务受到了严重的冲击。零售巨头沃尔玛则开始试水医疗服务业务。而支付业务正被来自不同行业的公司所颠覆，例如手机运营商、互联网信用提供者和刷卡机制造商。

今天的战略需要在“角斗场”中精心谋划竞争行动，我所谓的“角斗场”由一个细分的客户群、一项产品或服务，以及投放地点构成。这并不意味着竞争行动策划已与行业无关，但仅有行业层面的分析，企业无法看到完整的竞争环境。事实上，瞬时竞争优势的概念，不像传统的那样，强调公司利润高于竞争对手，而是注重在一个给定的空间内，更好地帮助消费者完成他们“需要完成的工作”。

2 **设定广泛主题，鼓励员工尝试** 你将目光转向角斗场，意味着依靠一大群初级员工或顾问分析出竞争优势的途径行不通了。今天，优秀的战略制定者不但会分析数据，还能通过先进的图像识别、直接观察和解读竞争环境中的微妙信号来设置宽泛的主题。在这些主题下，人们可以自由地尝试不同的方法和商业模式。以高知特公司为例，它清楚地设定了自己想要占据的竞争领域，同时允许一线员工在

该框架内享受一定的自由度。高知特设置了“工作的未来”这一宏大的主题，涵盖了一系列服务。这些服务意在帮助公司客户重新思考它们的商业模式、对员工团队进行创新并重新规划公司的运营。当然，这些服务要全部采用高知特的软件。

3 采用新标准 支持创新活动 在竞争优势转瞬即逝的时代，旧的标准常常会在决策时判定创新没有意义，从而使创新胎死腹中。净现值规则就是一例，它认为你会完成所有已经开始的项目；竞争优势会持续相当长时间；还认为即便优势减弱，项目还具有“清算价值”。这常常会导致公司对新机会的投入不足。

公司可以采用一种“真实选择(Real Options)”的方式来评估创新活动。真实选择指公司可以先对创新项目进行小规模的投资，让创新人员获得权利而非责任，大大提高他们对创新的投入程度。这样公司就可以在尝试和犯错中不断学习。Intuit公司（美国最大的自助财务管理软件公司）就将实验视为一个核心战略流程，使该公司的创新能力呈几何级增强，使它不断进入新领域，尝试新产品。公司的设计创新副总裁——卡伦·汉森（Kaaren Hanson）最近在哥伦比亚商学院的一次会议中表示：重要的是“爱上你要解决的问题”，而不是解决方案，并且要习惯于不断地对答案进行调整和重复。

4 聚焦于用户体验和解决方案 随着进入门槛的快速降低，产品功能可以在一秒钟之内被复制。在很多行业中，连服务都已经被商品化。一旦有公司证明了消费者的某种需求，竞争对手会立刻跟进。但客户真正渴望的，是精心设计的客户体验和他们面临问题的全面解决方案。不幸的是，没有几家公司能提供这样的服务。有太多公司过度聚焦于内部，而忽略了消费者体验。举个例子，你给有线电视公司或

电信公司打电话，来电自动被转到电脑服务，而电脑需要知道你的客户号码，你也按照要求提供了你的号码。最终，由于你的问题过于复杂，电脑又把你转回人工服务。结果服务人员的第一个问题，还是请你提供客户号码。你不得不再次输入。这个简单的例子说明，大部分复杂组织的客户体验是割裂的、脱节的。

善于利用瞬时优势的公司总站在客户的角度，考虑客户需要达成的结果。在这方面，澳大利亚Brambles公司是一个很好的范例，尽管该公司所在的行业看上去乏善可陈（货柜物流管理）。该公司意识到，食品杂货店最大的成本之一，是摆放货物所需的人力成本。于是Brambles公司想到了一种解决方案，它们设计了一种塑料桶，种植者可以在田间采摘后立即把作物放入其中。装好的桶可以直接被拎上货架，供顾客自行挑选。这大大降低了人力成本，更妙的是，到达销售点的蔬菜水果外观更有卖相，因为在农田直接装箱、用卡车运到仓库、储存室直到货架，避免了各个环节的反复碰触。尽管这项创新看起来没什么技术含量，但它和其他类似行动一起，提高了公司的利润和市场份额，更不用说客户的满意度了。

5 建立强大的关系和网络 在瞬时优势的环境下，只有少数竞争壁垒依旧有效，人才和个人关系网是其中之一。实际上，有证据显示，最成功和最抢手的员工都是那些有强大关系网的人。很多公司已经意识到，与客户建立牢固的关系，是竞争优势的主要来源，因此它们开始在沟通和网络中进行投资，不断深化与客户的联系。Intuit公司在官网上开辟出一个空间，客户可以进行互动，解决彼此的问题，分享自己的想法。对于那些解决典型问题的客户，公司会找到他们，在网站上给予他们荣誉称号，附带简短的个人介绍。亚马逊和到到网（TripAdvisor）都认为，它们各自社区对客户的帮助，是公司为客户提

供的核心价值之一。社交网络让客户拥有前所未有的互联能力，企业的信用可以在瞬间建立或被摧毁。

公司管理网络的能力还体现在维护重要关系上。Infosys公司选择客户十分挑剔，但其客户保有率却能达到令人咋舌的97%。Sagentia是一家英国技术咨询公司，它们小心的确保每一位离职员工都获得满意的离职条件，并且能找到适合的新岗位。即便像在通用电气这样的大型工业企业，高级管理层也常常花费大量时间建立并维护与其他公司之间的关系。

6 **避免硬性重组，学会健康退出** 在寻找那些能适应瞬时优势的公司时，我发现了一个令人惊讶的事实，公司很少会进行重组、人员精简或大面积裁员。取而代之的是，大多数这类公司会不停地调整分配自己的资源。在Infosys公司，有人告诉我，这里的人不会“砍掉某个项目”。当一个战略行动逐渐收缩时，他们会说它的“重要性正不断降低”。

当然，有些时候裁员和业务的突然变化是难以避免的。此时公司面临的挑战是以一种损失最小、利益最大的方式退出现有业务。Netflix公司的管理层坚定地认为，网络视频点播代表着未来的发展趋势，因此公司决定放弃DVD快递业务，转向网上点播业务。但公司在退出方式上犯了错。2011年，公司管理层作出两项决定，彻底激怒了客户。首先公司大幅度地提高了会员月费，同时将DVD租赁和视频点播业务拆分。这给用户搜索和购买电影带来极大的不便。就算公司管理层的预测是正确的，DVD业务最终失去生命力，公司也完全可用更优雅的方式退出（难以全身而退）。

让客户从旧的竞争优势中退出的过程，非常像让客户尝试新产品的过程，只不过两者的方向是相反的。并不是所有的客户都准备好以

同样的速度迁移，因此，公司应做好分层，计划好哪些客户应该首先迁移，哪些客户应该在第二批迁移等等。

假如，Netflix没有对所有客户涨价，而是向那些愿意放弃DVD服务的客户提供折扣，这样可以吸引一批客户向新业务迁移。然后，Netflix可以规定，用户每月只能有一次机会获得新的DVD，要想随时获得，他们必须付出额外的费用。这会吸引一批“轻度用户”向网络视频点播服务迁移。当这些用户开始觉得新服务有足够吸引力时，该公司就能对主流用户提价了。问题的关键是，如果公司采取断然措施，可能会激怒那些还没有准备好的用户。

7 **系统性地支持早期创新** 当竞争优势最终消失时，公司需要一个流程来建立新的优势。这意味着，创新不是偶发行为，它需要公司严密地组织。

擅长创新的公司都有相似的管理流程。它们的管理结构适宜进行创新：公司会设立单独的创新预算和创新团队。让高管有权对创新项目作出快速决策，不必经过既定的项目决策流程。有了专项的创新预算，新的战略活动就不用和成熟业务争夺资源。此外，这些公司能清楚地预见不同阶段的创新活动，也善于将这些创新融入到整体战略中；它们会系统地寻找研发部门甚至公司范围以外的机会，调查客户需要什么，以及公司如何帮助它们。

8 **实验、重复和学习** 公司经常犯的一个错误，是用管理成熟业务的方式来开展新业务。实际上，它们需要专注于实验和学习。当发现新的机会时，公司需要作好变革和转变的准备。经历了“发现机会”阶段之后，企业进入定义和培植商业模式阶段。此时，商业计划落实为真正的业务，并开始试运行和客户服务。当新战略行动开始健康稳定

的运行后，它才会进入上升期。然而，很多时候由于公司迫不及待地追逐利润，往往会过早地结束试运行阶段，导致推出的产品有严重的缺陷。还有些公司则会进行关键测试前，盲目地投入过多资金。

呼唤新领导方式

公司可能会有很多独立的竞争领域，并且它们都处于不同的发展阶段中。没有领导者能清楚地掌握所有的战略活动。领导者需要做的，是给出方向性的指导原则，为创新和其他关键活动设置流程，并利用他们的影响力引导创新活动的发展方向。这需要一种新型的领导者：他们敢于质疑现状，而不是维护现状。优秀的领导者会主动寻找不同意见和进行坦诚的辩论。思想多元化可以帮助企业更好地捕捉到潜在变化的信号。更多的意见需要参与到战略制定流程中。

最后，在瞬时优势的时代，领导者需要意识到速度的重要性，他们要快速地作出决策，而非缓慢谨慎的思考。今天公司的竞争优势可能只会持续5分钟，机会窗口可能在眨眼间关闭。

关于战略，有一点始终不曾改变 选择不去做哪些事比选择做更重要。即便公司在不同的领域内竞争，你能做的事情也屈指可数。所以你需要定义竞争的领域，取胜的方式以及如何从现有优势转到下一个优势，这才是至关重要的。有些人倾向性认为，战略已经失去意义。我的看法恰恰相反，我认为战略的重要性达到了前所未有的高度，但是今天战略存在的目的不再是为了维持现状和优势，而是为了打破现状。

迎接瞬时优势时代，你的公司准备好了吗？

要抓住瞬时优势，公司需要新的运营模式。下面的诊断能帮助你找到公司需要变革的地方。根据你公司的状况，对下列情况进行打分。如果公司在某项上得分过低，你就需要好好审视这些状况了。

延长现有竞争优势								建立瞬时竞争优势
大部分预算、人才和其他资源由成熟业务部门的管理者掌控	1	2	3	4	5	6	7	关键资源由独立部门控制，他们不参与业务运营
我们尽最大可能延长现有优势	1	2	3	4	5	6	7	我们尽早退出现有优势，开始探索新的业务
我们没有业务退出的固定流程	1	2	3	4	5	6	7	我们有系统的方法来退出一项业务
退出的过程十分漫长和痛苦	1	2	3	4	5	6	7	退出是正常业务新陈代谢的一部分
即便在不可预知的环境下，我们也要尽量避免失败	1	2	3	4	5	6	7	我们认为失败是不可避免的，我们尽可能从中学习
我们的预算制定周期是一年或一年以上	1	2	3	4	5	6	7	我们的预算周期较短，一般是一个季度或采取滚动预算制定法
我们一般不会改变已经制定好的计划	1	2	3	4	5	6	7	当获得新的信息后，我们可能随时更改计划
在资源利用方面，我们强调最优化配置	1	2	3	4	5	6	7	在资源利用方面，我们强调灵活性
创新是偶发性的	1	2	3	4	5	6	7	创新是我们的核心流程
我们很难从成功业务部门中抽出资源，来追逐那些不可确定的机会	1	2	3	4	5	6	7	我们经常从成功业务部门中抽出资源，来追逐那些不可确定的机会
我们最好的员工花费大部分时间来解决问题和危机	1	2	3	4	5	6	7	我们最好的员工在尝试新的业务机会
我们尽量保持组织结构的稳定，让新的机会适用于现有组织结构	1	2	3	4	5	6	7	我们认为，新的机会需要新的组织结构
我们认为分析比实验重要	1	2	3	4	5	6	7	我们认为实验比分析重要
当陷入危机时，我们很难与高管进行坦诚的交流	1	2	3	4	5	6	7	我们总能和高管进行坦诚的交流

（返回阅读原文）



丽塔·麦格拉思是哥伦比亚商学院教授，主要研究动荡环境中的公司战略。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

你的公司有理论吗？

托德·岑格（Todd Zenger）| 文
鲁志娟 | 译　方颖 | 校

许多领导者开口战略闭口战略，但不知道战略需要在理论的指导下实施。事实上，那些商海上驰骋自如的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论，他们并不太关注竞争优势，而是关注价值创造式增长。可以说，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。

管理者如何界定战略？多数公司高管的答案可能是：发现并瞄准具有吸引力的市场，然后通过周密计划赢得市场地位，获得持续性竞争优势。各家公司通过配置资源、安排经营活动，为客户提供独特价值，或是以低成本提供普遍性价值，以此赢得市场地位。战略就是市场定位，这依然是全球各大商学院的主流观点。根据这一观点，战略包括占据有利市场定位，不受竞争对手模仿和剽窃困扰，提供持续性利润流。

遗憾的是，如果高管们仅满足于简单占领和捍卫市场地位的话，投资者并不买账。股市上充斥着市场地位强大但股价低迷的公司股票。比如零售业巨头沃尔玛。对于沃尔玛的市场地位，想必是无可争辩的。它早期的业务重点是，在小城镇建立一个密集的区域性商店网

络，这给它带来了强大的地位优势。而广告、定价、信息技术等配套措施也是为低成本、灵活的连锁店战略提供服务的。

尽管拥有强大的市场地位以及成功的战略布局，但是过去十二三年中，沃尔玛的股价大部分时间都表现低迷。这是因为目前的战略布局早已是意料之中的事了，投资者希望发现新价值，而且要呈递增势头。仅仅维持之前的业绩，哪怕业绩喜人，也很难推高股价，明天的惊喜必须要超过昨天，才能赢得投资者的芳心。

所以，我一直这样建议MBA毕业生，如果在他们面前有两个选择，一是领导一家管理不善的公司，另外一个是领导一家管理不错的公司，那么他们应该选择前者。想象一下，假如你在2001年9月份接过杰克·韦尔奇的帅印掌管通用电气的话，你将面对一群在过去20年习惯了40倍价值增长的股东们。人们对这样一家公司寄予的厚望难免令人望而生畏，这还是最保守的一种说法。

更让人难以接受的是，增长往往是以牺牲现有市场定位为代价的。正如“战略就是市场定位”这一观点的灵魂人物迈克尔·波特曾说过的，“一味追求增长，会牺牲公司的独特性，流于妥协、降低姿态、最终危害到其竞争优势。事实上，对于战略而言，迫切追求增长是危险的。”坦白地说，这一思维非但没有告诉人们如何持续创造价值，反而不鼓励企业追求对现有战略地位构成威胁的增长战略。尽管它也认识到这一困境，但是除了“固本”之外，它并未给出真正的建议。

事实上，领导者面前最棘手的战略挑战不是如何获得或保持竞争优势，而是如何找到新颖、意料之外的价值创造方式，遗憾的是，战略学都把关注点放在了前者。在下文中，我提出一种名为“公司理论”的新思路，向人们展示，一家老公司如何不断创造新价值。它超越单一的战略，不是简单的到达某一目的地的路线图，它是一份战略选择

指引。公司理论越完善，公司识别和制定持续性价值增长战略的成功率就越高。

有理论的公司叱咤风云

无论是产品开发还是战略，所有领域的价值创造活动都离不开对现有大量元素的重新组合。但是，在大量组合中挑选出适宜的组合无异于让一位盲人在险山峻岭中探险，他无法看清周边地形，正如战略家无法看清各种组合的真实价值一样。他（她）只能借助于想象力。

换言之，领导者必须借助现有知识和之前的经验，就周边地形制定理论模型，然后，进行有根据性的推测，找到有价值的组合，包括能力、活动及资源等元素。事实上，构建组合本身就是对公司理论的一次考验。如果这套理论正确，领导者还能看清相邻地形，并有可能找到其他有价值的组合。

那些商海上的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论。当继任者一旦丢失这一理论，这些公司往往会困境缠身。而所谓的东山再起往往意味着找回这些理论。沃特·迪士尼公司的历史就是一个最好的例子。对于如何创造价值，创始人有着一套非常清晰的理论，这幅图被收录在公司档案中，本文展示出其副本（参见图表“沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论”）。

该图描绘了一系列娱乐业相关资产，包括书籍、漫画书、音乐、电视、杂志、主题公园以及经销商授权，而位居核心的是电影。该图描绘了一种密集的协同联系，主要是核心资产与其他资产之间的联系。因此，就像图中明确标注的那样，连环画资产提振电影，电影业为连环画提供素材。迪士尼乐园与电影业互为补充。电视为音乐产品

宣传造势，而电影为音乐部门提供歌曲和人才。沃特的公司理论或许可以概括为：“**迪士尼在家庭动画及实景电影方面具有无敌竞争力，通过把电影人物和形象投放在其他娱乐资产上，这些资产或是作为电影业的补充，或是作为其价值的延伸，迪士尼公司藉此来不断创造价值，实现基业长青。**”

可能沃特·迪士尼去世后，这一理论的影响力表现得最为明显。15年中，迪士尼的领导层似乎丢失了他当时的愿景。公司电影业务重心偏离了核心动画制作领域，从这一刻起，价值创造的引擎也熄火了。电影收入下滑；迪士尼乐园的门票收入增长停滞；卡通人物授权业务下滑。而每周日晚，很多美国家庭全家老小一起收看的电视节目《迪士尼的奇妙世界》也从电视网中下线。20世纪70年代末，当我跨进大学校门时，那些从小伴我们成长的迪士尼专卖店早已不见了踪影。

正当迪士尼上下陷入一片混乱之际，它在1984年还遭遇了恶意收购。收购方试图卖掉迪士尼的核心资产，包括电影图书馆以及主题公园周边的优质地产。资本市场对此表示欢迎，迪士尼董事会不得不作出关键性决定：究竟是把迪士尼高价卖掉，看着公司分崩离析，还是寻找新的领导层。董事会选择了后者，聘请了迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）。

艾斯纳重新挖掘出沃特的理论，并在它的指导下大举投资动画制作业务，推出一系列大片，包括《小人鱼》、《美女与野兽》以及《狮子王》。之后的10年，迪士尼票房收入的市场份额从4%增至19%。人物角色授权业务增长了8倍。主题公园参观人次和利润率显著增长。迪士尼从录影带租赁和销售业务中获得的收入份额从5.5%增至21%。艾斯纳投资了新的主题公园，加大了动画电影方面的投资，并且根据公司理论，向相关业务领域进行扩张，包括零售店、游轮、周六

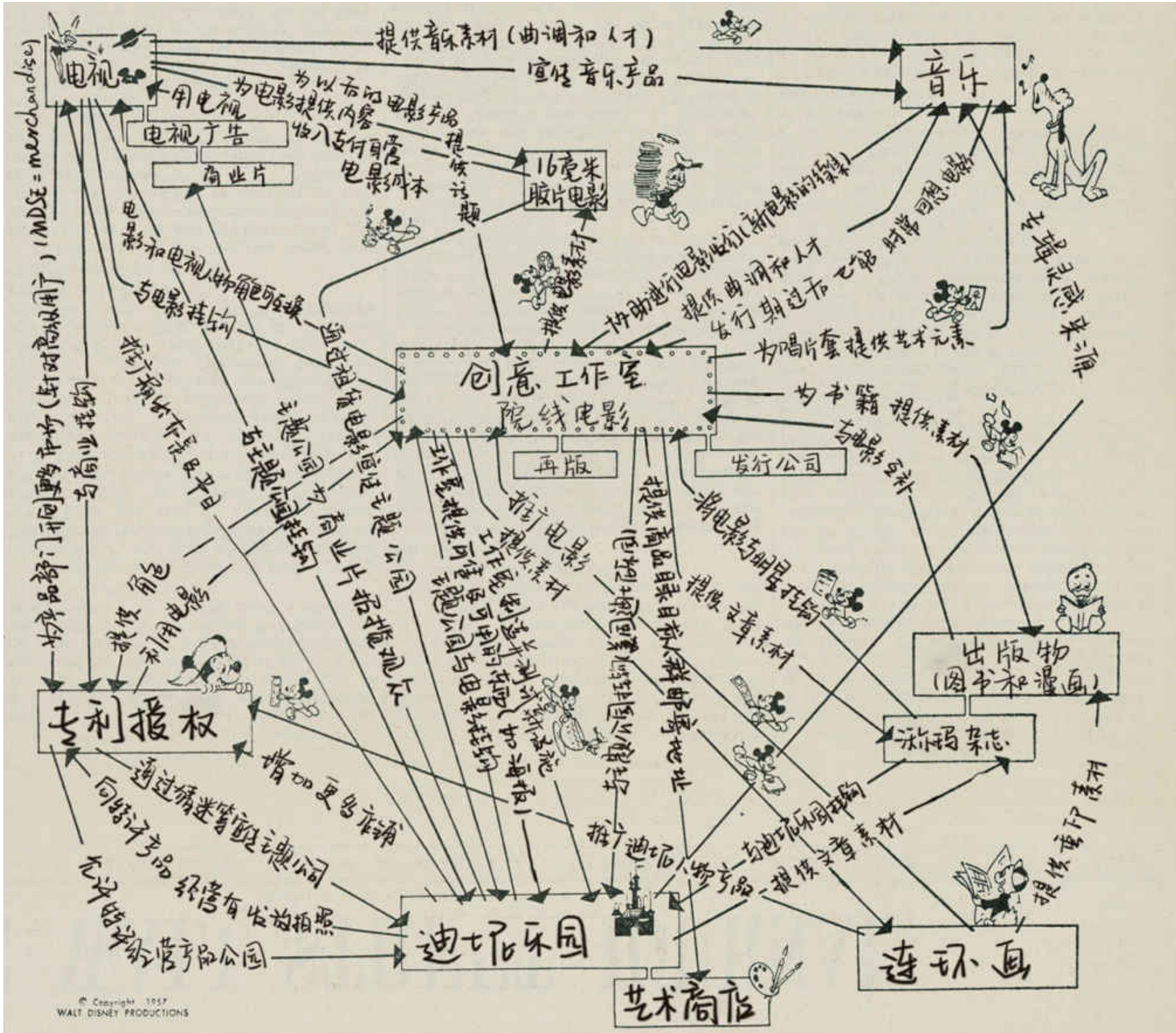
上午的卡通节目以及百老汇剧。实际上，艾斯纳的做法就是让沃特的理论重见天日，并基于这一理论采取大规模战略行动。这一系列行动带来的效果显著，迪士尼的市值从1984年的19亿美元增至1994年的280亿美元。

从那以后，历史不断重演：尽管把电影搬到百老汇的舞台，是对动画电影、电影人物授权和主题公园业务的补充。但是，其他战略举措，比如1998年收购洛杉矶电视台、1995年收购Cap Cities/ABC、以及1996年收购洛杉矶天使队（Anaheim Angels）的交易，都不符合其公司理论逻辑。与此同时，由于迪士尼未能跟上科技大趋势，而且旗下顶级动画师跳槽到皮克斯，艾斯纳只能任凭核心业务——动画制作再次萎缩。后来，迪士尼和皮克斯签订了一份合同，可以获得他们的技术，但是二者的关系剑拔弩张，最后，就在艾斯纳离职前夕（2005年10月）双方不欢而散。

而他的继任者罗伯特·艾格（Robert Iger）反戈一击，不再满足于与皮克斯重修旧好，而是以逾70亿美元的价格一举收购了后者。迪士尼近期还收购了漫威（Marvel）、卢卡斯影业（Lucas Film），进一步巩固了这一核心资产，不过这些举措也把公司领入一块不熟悉的领域，漫威影片和《星球大战》的班底有别于迪士尼传统的公主王子类剧情。

这些战略试验能否创造价值还有待观察。不过，有一点是肯定的，那就是沃特·迪士尼的增长路线图在他身后很长时间仍在发挥着作用，这是对一种身后领导力的最好诠释。

沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论



沃特·迪士尼1957年设计的愿景图定义了公司的关键性资产，其中包括一项兼具价值和独特性的核心资产。此外，该图还描绘了各类资产之间的互补性商业模式。它还暗中揭示出整个行业的未来发展趋势，并就迪士尼未来可能涉足的相关竞争性领域提供了指引。根据这一理论打造出的资产和能力组合会随着时间的推移有所发展，但是，理论本身基本上没有变化。

（返回阅读原文）

战略的三种“视角”

迪士尼的战略具备强大公司理论的所有特质。它能不断给高级管理者一个明确的愿景，他们可以利用这一工具选择、收购和组织各种资产、活动以及资源。如何判断自己的公司理论是否好？答案是：公司理论能在多大程度上提供我所说的战略“视角”：前瞻性视角、内部视角以及交叉视角。下面让我们逐一分析。

未兆易谋的前瞻性视角 一套行之有效的公司理论能针对行业演变趋势阐明公司的信念和预期，预测未来客户品味或需求，预测相关技术的发展趋势，甚至有可能预测竞争对手的行为。借助前瞻性视角，可以判断哪类资产收购交易、投资或者战略行动对预测中的世界是有价值的。它应该既相对具体又不同于普遍认识。如果它过于宽泛，将无法识别出有价值的资产。如果广为接受，那么公司需要为目标资产或希望获得的能力支付高昂对价（因为存在竞争），或者令目标资产丧失独特性（因此不能创造持续性价值）。沃特·迪士尼的前瞻性视角是适合全家老小一起观看的电影市场魅力无穷。

了如指掌的内部视角 如果竞争对手拥有同样的资产，那么他们能以类似甚至更高的能力复制你的战略举措，这会威胁到前瞻性视角。因此，一种有效的公司理论是为本公司量身定制的，对组织现有资产和活动有着深刻的理解。它给你提供了一双慧眼，让你能够发现那些罕见、与众不同且有价值的事物。迪士尼公司对自己的认识是，公司在动画片领域具有先发优势，并且进行了大笔的投资，能够创造出经久不衰、个性鲜明的角色，而与真人演员不同的是，这些动画人物根本不需要经纪人。

由此及彼的交叉视角 好的公司理论能发现公司有能力组合或收购的互补性资产，这类资产与公司现有资产相得益彰，共创价值。迪士尼的理论说明，一系列娱乐资产能从核心的动画业务中汲取价值。

将这三种视角结合起来，领导者可以采取一连串的价值创造举措。有关未来需求、技术和消费者品味的前瞻性视角，能帮助公司找到关联价值领域。有关独特资产的内部视角有助于获得前瞻性和交叉视角。通过交叉视角可以找到有价值的互补业务，从而突显出前瞻性领域。

史蒂夫·乔布斯的价值创造理论

2011年8月10日，苹果公司超过埃克森美孚，一跃成为世界上最具价值的公司。考虑到苹果公司1997年一度面临生死危机，能取得这样的成绩的确令人叹为观止。

尽管人们一致认为，苹果公司能取得这样的成绩，史蒂夫·乔布斯功不可没，但往往误解他真正的过人之处。正如沃特·迪士尼一样，乔布斯的伟大贡献不是一个产品、一项计划或者一种管理方式，他的伟大之处在于设计了一套价值创造理论。而几乎每一个所谓的行业专家或战略专家都曾喋喋不休地劝说他及其继任者放弃这一理论。

乔布斯的理论体现在1977年推出的苹果II电脑上。尽管其内部原理来自苹果联合创始人斯蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）的点子，但是乔布斯设计了便捷方便的包装和光可鉴人的外壳。这家以市场营销为重心的公司在把产品推向消费者时掀起了空前的热潮。之后，苹果公司在个人电脑领域推出一系列新产品，每款产品都有一套独特的软件和硬件平台。

但是1981年，当IBM推出个人电脑后，掀起了行业转型。IBM个人电脑立刻赢得市场赞誉，尤其是其开放性平台。整个行业立刻转

而生产与IBM电脑兼容的软件和硬件。更低廉的价格、更快的运行速度以及更大的存储能力，很快成为决定竞争优势的要素。与之竞争的平台迅速销声匿迹，接下来是15年的激烈竞争，直到戴尔最终在市场上赢得了一席之地。

但是，乔布斯仍然恪守一套完全不同的性能标准，反映出他的价值创造理论。这一理论不仅指导了苹果公司的计算机战略，也定义了后续的举措和战略选择。这点是在很长时间之后才显现出来的，但是总体而言，这一理论认为，消费者会为计算机及其他数字化设备的便利性、可靠性、优雅的外观支付一定溢价，而实现这些产品优势的最佳手段就是相对封闭的系统、大规模垂直一体化整合以及严格控制设计流程。

与迪士尼的理论一样，乔布斯的理论也涵盖了三大战略“视角”。受有关消费者品味进化的前瞻性视野启发，乔布斯认识到，计算机将成为一种消费品，就像索尼随声听一样。他相信，消费者会欣赏美学，并渴望创造出一件设备，像保时捷或者一件设计精良的厨具那样雅致。

在内部视角上，他认识到，要在这一竞争性领域中创造价值，最关键的内部能力就是设计。当然，这也在一定程度上反映了他的个性：乔布斯自诩为艺术家，他痴迷于颜色、完美性和形状。他把这种痴迷移植到了科技领域。《乔布斯传》的作者沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）写道：“一想到让苹果的伟大软件运行在其他公司蹩脚的硬件设备上，他就会焦躁不安。此外，他也不能想象，未经审批的应用程序或内容玷污苹果设备的完美性。”为了追随乔布斯对设计的热情，苹果公司在研发方面投入巨资，研发投资占比远远高于其任何一家竞争对手。

乔布斯的理论也提供了交叉视角。借助这一视角，他能够找到创造价值的外部资产，其中包括从施乐公司收购的图形用户界面（GUI）技术。在对施乐公司进行的高调拜访中，乔布斯不断就施乐公司未能对该技术进行大规模商业化表示质疑。他发现，GUI技术完全符合他的理论，因为它让电脑变得更容易使用且颇具吸引力。有些人将接下来发生的事情作为技术转型史上最伟大的事情之一。

麦金塔电脑（Macintosh,即Mac电脑）是第一款充分体现乔布斯理论的产品，它赢得了广泛的赞誉，也带来了高利润（正如乔布斯之前预料的那样）。但是，IBM的标准早已确立下来了，对应的网络经济令人窒息。尽管作为一款高利润的细分产品，麦金塔电脑存活了下来，但是比尔·盖茨和其他人不断施以重压，想让麦金塔操作系统在外观和感觉上向IBM的系统靠拢。但是，乔布斯对此根本不买账。

之后的很多年，学界和记者们都嘲笑乔布斯的这一战略决定。乔布斯也被迫离开苹果公司十多年之久，部分原因在于他有些固执地坚守自己的理论。

后来，惠普、Sun和IBM试图收购苹果但未能如愿，不久后，乔布斯回归，成为商界传奇。多数人预计，他会把公司一卖了事。但是，他没有这样做，而是再次把自己的理论注入苹果公司，精简了产品线，并引入一系列新的麦金塔产品，并且不向第三方授权。更重要的是，他利用这套理论开拓了相关领域，在广泛的产品线中，成功采取了一系列战略行动。

苹果公司不是第一家设计数字音乐图书馆的公司，也不是第一家生产MP3播放器或者智能手机的公司。但是，它是第一家在设备

和用户环境设计方面考虑到高雅和易用性的公司，同时，苹果公司严格控制其附加产品、基础设施和市场形象。苹果公司展示出，乔布斯的理论可以广泛应用于计算机之外的很多产品，涉及的产业和产品种类横跨电视、视频系统、家庭娱乐、随身阅读器、信息传递，甚至是车载系统。相比之下，一度稳居市场高位的戴尔公司则在日益萎缩的个人电脑市场苦苦挣扎，寻找生路。

无价值的理论令企业步履艰难

不过，并非所有的公司理论都行之有效，有些公司甚至从未找到有价值的理论。美国电话电报公司正是如此。

1984年，7家地区性贝尔运营公司从美国电话电报公司分拆出去，贝尔母公司因此撤出地方性电话服务业务，其资产规模也从1500亿美元降低至340亿美元。美国电话电报公司只保留长话业务、制造业务西电公司（Western Electric）以及研发业务贝尔实验室。未来增长之路并不清晰，因此该公司需要一套新的价值创造理论。

分拆后，公司最初的一些战略举措显示，其领导层认为，可以利用其广泛的管理技能将长话业务创造出的大量现金流用于多元化收购交易和新业务上。在接下来的几年，该公司涉足数据网络、金融服务、计算机和互联网门户。但是市场表现乏善可陈，1995年美国电话电报公司放弃了多元化战略，宣布将剥离两项关键性资产：NCR和朗讯科技（Lucent Technologies）——实际上将公司分割成三家独立公司。

管理层很快就设计出一套新理论，反映出公司的理念，即与本地客户建立起最直接的联系，提供包括电话、宽带和有线电视服务在内

的套餐服务。在这一理论的指导下，该公司在1998年到1999年间在有线电视行业进行了一系列大手笔的收购交易，涉及资金800多亿美元。不幸的是，其他公司和投资者也看到了其中的价值，这点也反映在了收购价格上（每位订户成本超过4000美元）。尽管一开始市场对这些举措表示出了欢迎，推动美国电话电报公司的股价一度升至历史高点60美元。但是，到2000年5月份，该股回落至接近40美元。

美国电话电报公司再次质疑其理论，至少是在质疑其向华尔街兜售理论的能力。2000年10月份，该公司宣布，将分拆无线和有线电视业务，5年后该公司不得不为自己寻找买家。

这个故事背后的寓意显而易见：美国电话电报公司花了大量时间和精力，制定了一套强大的理论，就像迪士尼公司的理论，具体到整合后的资产如何创造价值。但公司分拆后的第一套理论未能明确指出，公司如何把所谓的管理能力逐一应用到新资产上去。它缺乏内部视角和交叉视角，更不要说前瞻性视角了。该公司的第二套理论同样漏洞百出：它具备前瞻性视角，但是由于这一理念已经广为大家所接受，因此无法带来独特的交叉视角。

公司理论帮你慧眼识珠

当从事并购交易时，一套设计精良的公司理论才会显示出其真正的力量。在市场上，价值创造总是落脚在最终支付的价格上，并且一套好的公司理论能让收购方以较低对价找到令它情有独钟的东西。

米塔尔钢铁公司（Mittal Steel）就是一个很好的例子。从1976年创立伊始到1989年，它都只是一家小公司，财务表现也在业内垫底。米塔尔钢铁刚开始只是印度尼西亚的一家小型钢铁厂，但它开发出一种

新技术，直接还原铁技术（DRI），为小冶炼厂提供高质量的废铁替代品。

随着印尼经济的腾飞，一跃成为亚洲四小虎之一，米塔尔钢铁也不断成长。但是直到1989年，该公司才进行了首次重大扩张，从特立尼达和多巴哥政府手中收购了一家陷入困境的钢铁厂。这家工厂的开工率只有四分之一，每周亏损100万美元。米塔尔钢铁迅速采取行动，通过转移知识、部署DRI技术、促销等手段，令该工厂起死回生。在接下来的15年中，该公司又陆续进行了一连串的收购交易，主要集中于前苏联阵营国家，结果证明，每笔交易都是一座金矿。

一套清晰、简单的公司理论指导着这一收购项目：米塔尔钢铁知道如何从从管理不善的国有钢铁厂中创造价值，这些工厂多位于发展中经济体，那里的市场需求十分旺盛。而其他许多钢铁公司都把精力放在了改善内部运营上，进行这类资产收购是难以想象的，尤其是那些拥有综合技术和大量铁矿石储备的公司，因此米塔尔钢铁可以独享这块蛋糕。

米塔尔钢铁的内部视角在于，它了解DRI的价值，相信自己有能力让老国企重新焕发生机。它的前瞻性在于，当看到新兴经济体日益强劲的钢铁需求之后，先人一步看到铁矿石资产的价值，以及行业整合带来的益处。它的交叉视角在于能够识别出哪类资产是公司的用武之地。

到2004年，米塔尔钢铁一跃成为世界规模最大、成本最低的钢铁厂。公司所有人拉克希米·尼沃斯·米塔尔（Lakshmi Niwas Mittal）目前是世界最富有的人之一。这一成功来自其公司理论，它就像一幅藏宝图，能不断发现对米塔尔钢铁独具价值的资产。

心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）曾发表过一个著名论断，“没有什么比一个好的理论更实际的了。”理论对有关因果关系的预期进行定义。它们可以帮助人们进行反事实推理：如果我的理论准确地描绘了我的世界，那么当我做如下选择时，就会出现如下结果。它们是动态的，可以基于相反的证据或信息反馈来做出更新。正如学术理论促使科学家们实现知识上的突破一样，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。它们为公司进入未知领域提供必要的远见卓识，能在人们选择不确定的战略试验时进行指导。更好的理论会带来更好的选择。只有为你的公司武装上一套设计精良的公司理论，你的价值探索之旅才不会那么盲目。

托德·岑格是华盛顿大学奥林商学院（Olin Business School）罗伯特和巴巴拉·弗里克（Robert and Barbara Frick）战略学教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

中国视角

公司理论与价值创造

刘学　刘闲月 | 文

> 企业应在理论的指导下找到新颖的、意料之外的价值创造方式。

经营哲学家查尔斯·汉迪（Charles Handy）曾说："一个真正成功的商人，就是在这个非连续性时代，使自己的行动保持内在连续性的人。"

20世纪90年代以来，企业的战略环境呈复杂多变、非线性、非常规的状态。产品生命周期越来越短，顾客需求偏好持续改变，产业壁垒不断降低、商业模式快速更替、竞争点日趋多元，使得企业的竞争优势越来越快地获取与消失、现有规则越来越易于被打破、产业边界经常被突破、顾客忠诚度持续地变化。在此竞争情境下，企业通过什么样的价值创造逻辑来适应、驾驭这些变化？是以变应变，还是以不变应万变？是固本守正，或是出奇制胜？

托德·岑格的文章《你的公司理论是什么？》为企业的最高经营者们思考上述问题提供了一个更具解释功能的综合范式：公司理论。托德·岑格"公司理论"的核心思想是，领导者们应该跳出传统的以竞争优势的获取和维持为出发点的战略思维，而是在公司理论的指导下找到

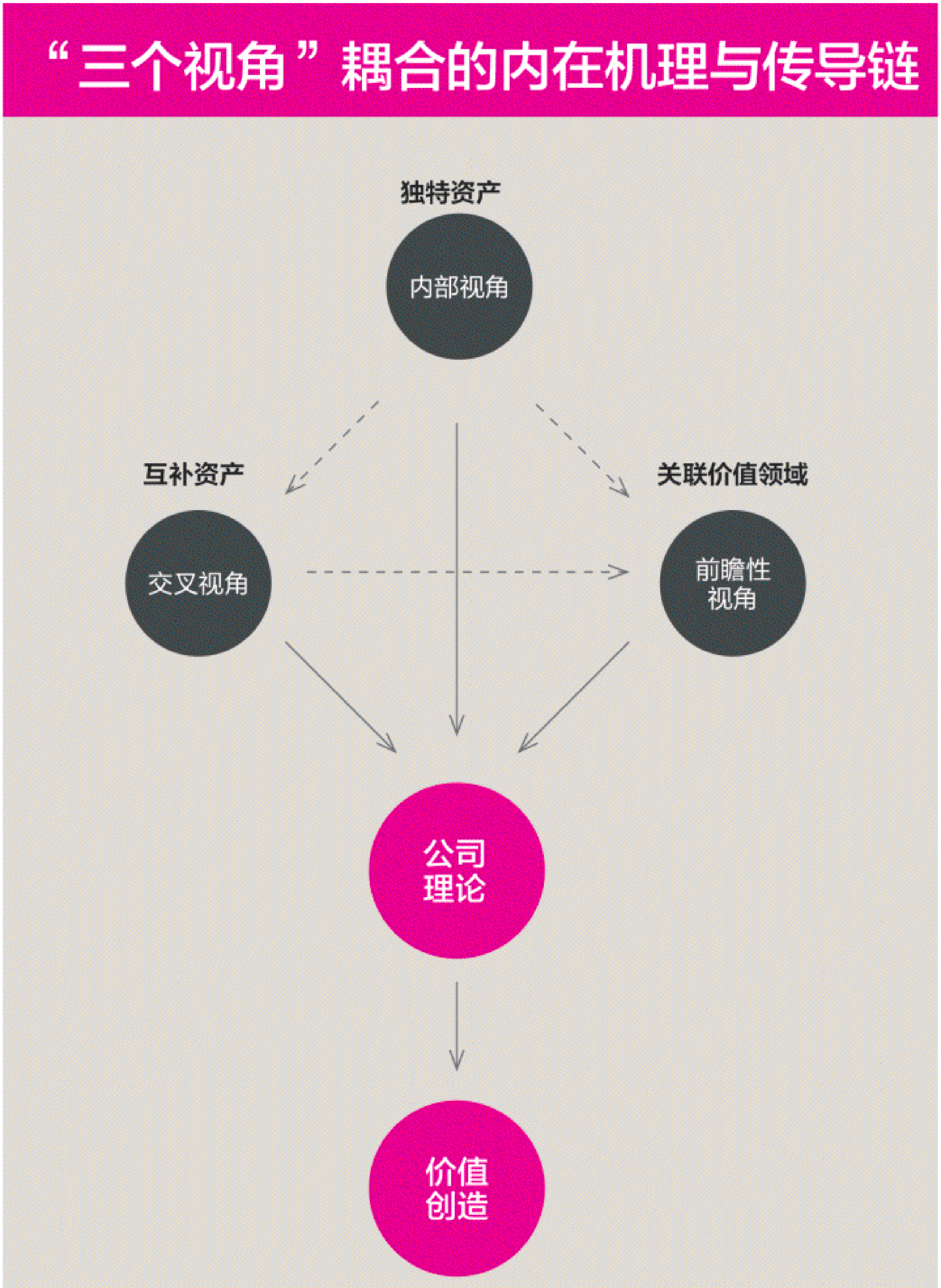
新颖的、意料之外的价值创造方式。这个理论为公司的高级管理者指明了愿景，绘制了增长路线图，提供了战略视角，即前瞻性视角、内部视角以及交叉视角。

企业只有创造出顾客所能接受的价值，才能为股东、员工、投资者等众多利益相关者创造价值，而后才能持续经营。在顾客占据价值主导权的消费时代，传统的序贯型价值链已不再适应新的价值创造逻辑。迅速、准确地捕捉或预测顾客需求对于公司发现价值、定义价值，明确价值主张将发挥更大的影响，这需要公司的最高经营者们具有前瞻性的价值认知。前瞻性的认知有助于企业识别未来的价值领域，明确现有产品/市场组合与未来产品/市场组合间的关联，明确企业的增长向量，获取竞争优势，发挥内部的协同效应。由公司理论驱动的认知图式可以明确因果关系链，推演出未来的价值空间以及实现价值创造的路径。迪士尼公司和苹果公司的成功即是其创始人公司理论前瞻性的集中体现。基于沃特个人内隐的前瞻性思维外显于“一套连贯的价值创造理论”，这一理论为整个公司的发展提供的“蓝图”，而且迪士尼公司成长的路径已证实顺此理论者强，逆此理论者盲，甚至接近衰亡。

沃特和乔布斯的成功在于，他们最初的价值创造理论为后继高级管理者绘制了公司的“共同经营主线”，为他们提供了锦囊妙计，兼有战略设计学派与战略定位学派的思想影迹，即创始人为公司的未来编制了很大的价值网，确定了公司的价值边界。他们是公司未来价值的“建筑师”，公司战略的形成是一个概念作用的过程，要求未来的公司领导者保持价值承诺的一致性，资源投入的连续性。两位设计师即是查尔斯·汉迪所说的“真正成功的商人”。

前瞻性的视角是公司理论发挥效用的必要但非充分条件，经营者需要对公司内部资源进行有效地审视，以发现公司有价值且差异化的独特资产，进而设计出定制化、不可复制的公司理论，否则公司的前瞻性将受到威胁。资源观认为企业是异质性资源的集合体，“资源—能力—成长”的分析范式揭示了企业成长的源泉与动力，作者提出的内部视角、独特资产即是基于资源/能力观的公司竞争优势来源，这种视角界定了公司的资源边界，决定着公司经营的纵深程度和横向多元化程度，同时有助于公司获得前瞻性和交叉视角，通过交叉视角找到有价值的互补资产与互补业务。因为明确了公司的“资源—能力—业务”边界就可以提炼出企业的核心资产与核心经营活动，两个“核心”的界定保证了公司价值创造的持续性，这也是沃特留给迪士尼公司最宝贵的资产，也是他身后领导力的集中体现。这一点正是我国企业家所缺乏的战略特质。

正如作者在文章中强调的，并非所有的公司理论都行之有效，而且有些公司从未找到有价值的理论，在不断的战略试验中涉险甚至衰亡。公司理论的无效可能归因于没有找到有价值的“元素组合”，也可能是公司理论“三个视角”的缺失或不匹配。一套好的公司理论需要三者的有机结合才能采取一连串的价值创造举措，美国电话电报公司的失败是即是“三个视角”的不完整、不匹配导致进入未知领域时做出了错误的战略试验；米塔尔钢铁公司的成功则是“三个视角”完整且有机的结合的结果。因为“三个视角”耦合得越好，公司理论越趋于清晰、完善，可操作，那么基于理论而驱动的公司认知图式将更有效地处理公司内外部的信息：更有效地分析优劣势、强弱项、机会与威胁；更有效地发现价值、定义价值、创造并传播价值。“三个视角”耦合的内在机理与传导链如图所示（根据文章思路所绘）。


“三个视角”耦合的内在机理与传导链
独特资产
内部视角
互补资产
关联价值领域
交叉视角
前瞻性
视角
公司
理论
价值
创造

刘学是北京大学光华管理学院教授、副院长、北京大学战略研究所所长，刘闲月是北京大学光华管理学院、北京大学战略研究所博士后。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

新竞争战略崛起

迈克尔·瑞尔（Michael D. Ryall）| 文
安健 | 译　杨俊　邓勇兵 | 校

价值捕捉模型通过对公司战略决策的效果进行建模，从而提升企业竞争优势。

在《创新与企业家精神》中，彼得·德鲁克观察了那些依赖知识创新的行业，他写道："在很长一段时间内，人们可能会感觉到会发生某项创新……紧接着是突如其来的爆发。在此后短短几年内，人们会异常振奋，初创公司和新产品发布将层出不穷……最后是行业大洗牌，没有几家公司能最终存活。"

德鲁克认为问题的关键是由于以知识为基础的创新"几乎从不取决于某个单独的因素，而依赖于不同种类知识的融合"。早期技术突破确实会引领风潮，但只有所有条件都成熟后，人们才会取得有意义的进步。

尽管我无法证明德鲁克观点的科学性，但在战略研究领域，我认为这是一个极为精准的描述。在诞生之初，战略研究并不严谨，其内容大多源于类似SWOT分析或波士顿矩阵等常识性方法。但是，1979年迈克尔·波特的五力模型永久性地改变了这个领域的面貌。五力模型巧

妙总结了20世纪60年代和70年代，人们对产业组织的经济研究。几乎在一夜之间，基于知识的创新使战略成为一个重要的研究领域。波特为实践人士撰写的著作《竞争战略》也获得了巨大的成功。

波特的观点很快引起轰动，它甚至吸引其他领域学者对战略产生兴趣，并推动了战略管理协会（Strategic Management Society）和战略管理杂志（Strategic Management Journal，一份同行评议性质的学术期刊）的建立。同时，阐述组织间产生长期绩效差异原因的非规范性论文如雨后春笋般涌现。资源基础观理论、动态能力理论和交易成本经济学理论也逐一诞生。不久后，海量的相关实证研究也纷至沓来。

1996年，亚当·布兰登伯格（Adam Brandenburger）和小哈伯恩·斯图尔特（Harborne Stuart Jr.）提出了另一开创性理论——以价值为基础的商务战略（Value-based Business Strategy）。尽管对于战略领域的实践者而言，这个理论没有像波特的五力模型那样流行，但这项研究促使数量经济学家们发表了大量有关战略的文献。

竞争再定义：五力化一力

在大多数行业中，企业、供应商和客户，都有权选择如何以及和谁创造价值。为了创造更多的价值，他们可能改变与现有供应商和客户的交易方式，或者转投其他供应商或客户。反过来，企业的合作方（供应商、客户）也有类似的选择权，他们也可以选择如何与企业，以及他们自己的供应商和客户交易。

从这一事实中，我们可以得出对竞争力的正式定义：**实际价值创造与潜在价值创造之间的张力，实际价值创造是企业与现有合作伙伴

交易创造出的价值，潜在价值创造是公司与其他交易对象交易所可能创造的价值。该定义适用于行业中所有企业、供应商和客户。

有了这个定义，我们便可以为参与交易的合作方赋予身份，然后将它们放到数学博弈模型中，最后输入竞争张力的数据，当各方对资源和能力进行投入时，我们便能掌握这些投入所能带来的回报。你也可以利用大数据——在海量的数据库中跟踪客户的行为、开支、股价、公司账户等等，来帮助完成这项工作。到目前为止，其他任何战略理论都无法像价值捕捉模型一样，准确地对公司战略决策的效果进行建模，也无法利用数据对战略假设进行测试，例如，某项管理流程或投资能否提高公司在其行业内捕捉价值的能力。（见后文“战略缺失的一环”）

与波特的战略框架相比，价值捕捉模型的不同主要体现在两个方面。首先，对于公司面临的机遇，波特认为它在很大程度上取决于其他各方对公司拥有（或未拥有）的力量，例如供应商议价能力、客户议价能力、新进入者的威胁、替代产品威胁以及同行竞争。但是，其他企业可能会为争取该企业而相互竞争这种现象，只被视为其他企业施加在该企业的力量的调节因素而被掩盖。

波特将竞争与五类不同参与者捆绑到一起，增添了不必要的复杂性。相比之下，价值捕捉模型定义中只关注一种力量，它可以影响到公司运营的各方面竞争：供应商之间为争取企业用户的竞争，企业之间为争夺供应商的竞争；企业之间为争取客户的竞争，客户之间为争取企业的竞争。总而言之，行业中每一个参与者（无论是企业、客户还是供应商）自身都只受到一种竞争的影响。而这种竞争力的强度取决于实际创造价值与潜在价值之间的张力——潜在价值与实际创造价

值之比越大，企业面临的竞争力强度就越高。而相对竞争力强度决定了一家公司能在竞争中占据的价值。

其次，价值捕捉模型清晰地区分了市场参与者创造的价值，和每一位参与者索取的价值之间的差别。实际上，尽管价值捕捉分析依靠前者来导出后者的影响，但两者之间的区别是非常关键的。波特的五力模型再一次将这种区别深深掩盖，使其几乎消失不见。确实有很多人（也许是不公允地）认为，五力模型实际上是一个价值索取模型，而非价值创造模型。这也许解释了为什么很多非规范的竞争战略理论，例如克里斯坦森的颠覆式创新战略以及金和莫博涅的蓝海战略，它们都注重价值的创造，而非价值索取。

战略缺失的一环

在迈克尔·波特之后的第一代公司战略研究者提出了很多有趣的问题，但这些问题并没有超越“非规范推导”这一范畴。由于缺乏确凿和成熟的分析理论，实证研究者停滞不前，他们的发现只能将公司业绩与一系列“看似相关”的变量进行宽泛的关联。在面对竞争时，我们无法辨认公司业绩的因果关系，也无法定义基本原则。这使得整个战略研究领域患上了一种永久性的《追求卓越》综合征，一个“伟大的想法”不断被另一个“伟大的想法”否定。（1982年，两位来自麦肯锡的咨询顾问，汤姆·彼得斯（Tom Peters）和鲍勃·沃特曼（Bob Waterman）发表了《追求卓越》，该书成为美国第一本突破百万销量的工商管理类书籍。但在《追求卓越》出版仅仅几年后，《商业周刊》就报道，书中用来举例的公司中有三分之一不再符合作者对卓越的要求——译者注）

公司战略领域所缺乏的，是一个对早期战略理论进行总结和改进的通用数学模型。公司战略领域为何缺乏融合趋势？因为在真实世界中，造成公司长期业绩不均衡的原因，是复杂、微妙和难以描述的。若要建立一个数学模型，它能模拟现实中动态的、高度互动的竞争环境，并真实地捕捉到各合作方的有限理性，这是一个异常艰巨的任务。因此，人们当时无法确认哪种数学理论能够解决这个问题，也没有足够多的接受过数学训练的战略理论家来完成这项工作。

金融界出现了截然不同的景象，很多新技术出现后立刻完成了融合。1970年代，资本资产定价模型和布莱克—斯克尔斯—莫顿期权定价模型的出现，给金融界带来一场革命。几乎在这些数学模型诞生的同时，美国证券价格研究中心的数据库便建立起来。很快，金融理论和实证检验之间的良性互动就建立起来，使人们对股票和各种衍生品回报的变量有了普遍和充分的理解。这些模型因此不断完善，它们的预测准确率能达到90%以上。此外，在运营学和营销学的部分研究领域中，人们也取得了类似的进展。

1996年，亚当·布兰登伯格和小哈伯恩·斯图尔特发现了战略中缺失的数学环节。合作博弈论能够有效地应用到动态竞争的研究中。在这个发现的基础上，竞争的价值捕捉模型可以让我们辨认资源和能力投入可能带来的潜在回报，而大数据技术更增强了模型的效力。战略研究领域现在正迈向一个新的节点，理论和数据之间终于能产生有意义的互动，就像在金融业一样，这些新的进展预示着创造价值的可能性。

（返回阅读原文）

从价值链到价值网

价值捕捉模型为管理者提供了一个新的方法，使他们可以绘制出公司的竞争状况。在传统思维和波特的战略模型中，价值被视为一连串行为产生的结果，例如一家公司从供应商获得原材料，增加一些价值后，将产品出售给客户。公司会与供应商和客户讨价还价，它们的盈利能力取决于公司价值/价格比与竞争对手相较之下的吸引力。

而价值捕捉模型则替换了公司的价值链，我将这种新的概念称为价值网地图。本质上，价值网就是一个生产性的社交网络，网络中的连接由实际发生的和潜在的交易所定义。价值网地图包含两个主要的组成部分（见图“价值索取的不同视角—价值网如何运行”），首先是公司的价值网本身，它包括与公司进行实际创造价值的交易各方（一般是供应商和客户）。如果在价值网外不存在创造价值的机会，那么就不会有竞争，而竞争对交易创造的价值有无可争辩的作用:如果没有竞争，交易的各方只能在（价值网内）他们中间进行讨价还价，每一方都想说服其他方，扩大自己应得的价值。

竞争来自价值网地图的第二个组成部分——价值网外的各方。他们希望与价值网内部各方进行交易，但是由于某些原因，他们目前还无法参与这类活动。例如，假设制造商A希望让零售商B销售自己的产品，但由于零售商B缺乏货架空间，双方未能达成合作。在价值捕捉模型中，所有外围各方的组合叫做公司价值网的竞争外围（Competitive Periphery）。当外围中的参与者希望和公司进行交易时，公司从价值网中捕捉的价值就可能提高，因为如果公司在现有价值网内获得的回报太低，他们就可以选择切断交易联系，与外围中的各方组成一个新的价值网。

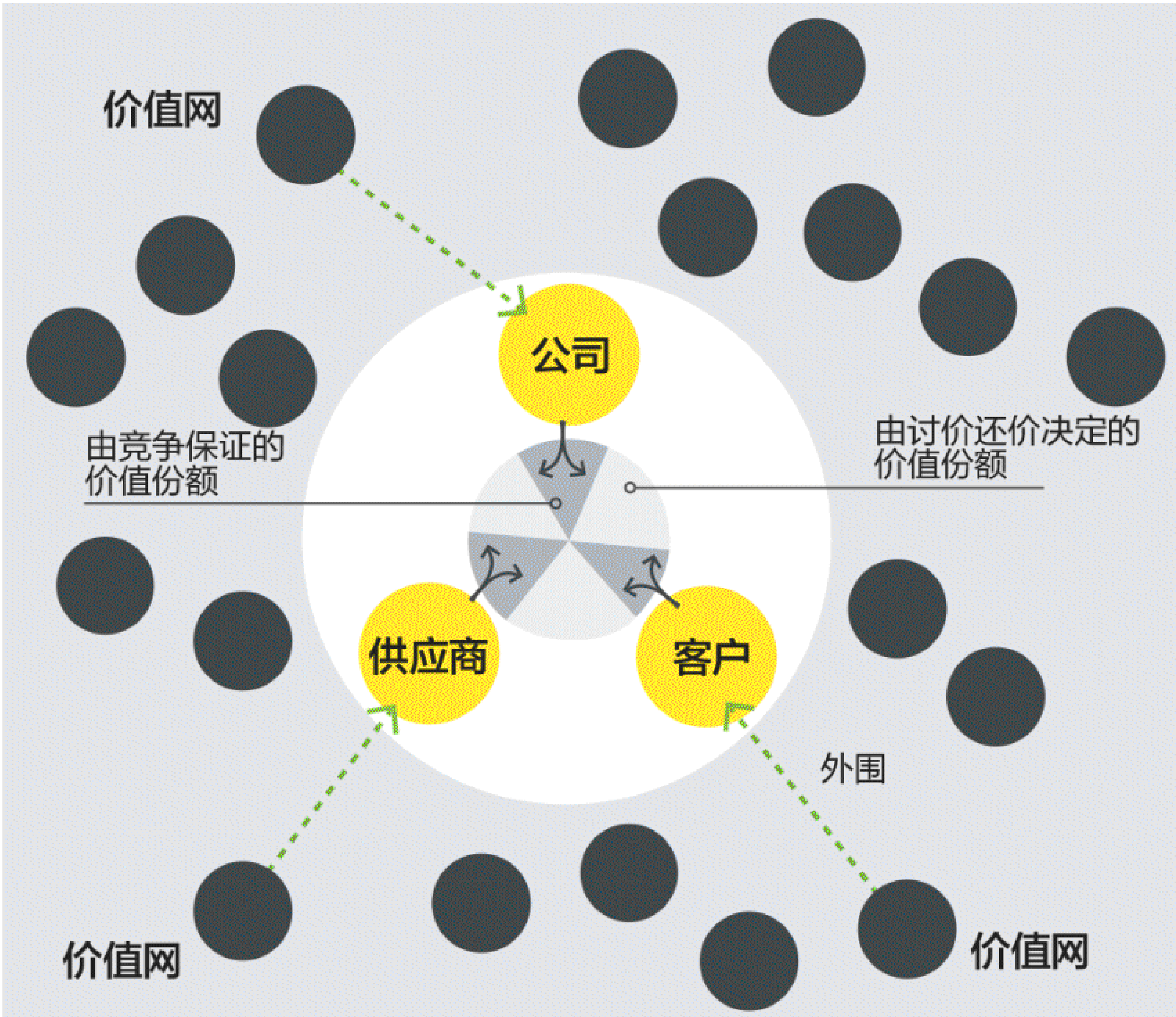
让我们看看亚马逊的在线图书销售业务在刚刚起步时（1994-2001年）的情况。尽管拥有革命性的技术，销售额也快速增长，但公司却陷入长期亏损中（见图“价值索取的不同视角—亚马逊早期的价值网”）。这是由于，任何想和亚马逊交易的买家都可以轻松进入价值网，因此，亚马逊的竞争外围（争夺与亚马逊交易权的各方）是空的。

有趣的是，亚马逊公司的问题直接来源于公司的创新，从实体店销售转向在线销售有效地解决了公司的容量限制问题。举例来说，我曾经是亚马逊的早期客户，因为在其他实体书店中，我很难找到如此多的数学专著。从此我不用排队购买书籍，或竞拍有限的客户名额，也不用担心某个亚马逊狂热支持者会将我与亚马逊的关系中排挤出来。

让情况变得更糟的是，巴诺书店（Barnes & Noble）的网络销售部门也乐于向亚马逊的客户提供价值相似的交易。当时网络零售书店之间的差别微乎其微，即便是微弱的价格差异，也会让购买者在几秒钟或几次鼠标点击之内叛逃。因此，外围中的购买者给零售书店带来强大的竞争。不难想象，亚马逊的利润非常低，因为当时的客户索取了市场价值蛋糕中最大的一块。

价值索取的不同视角

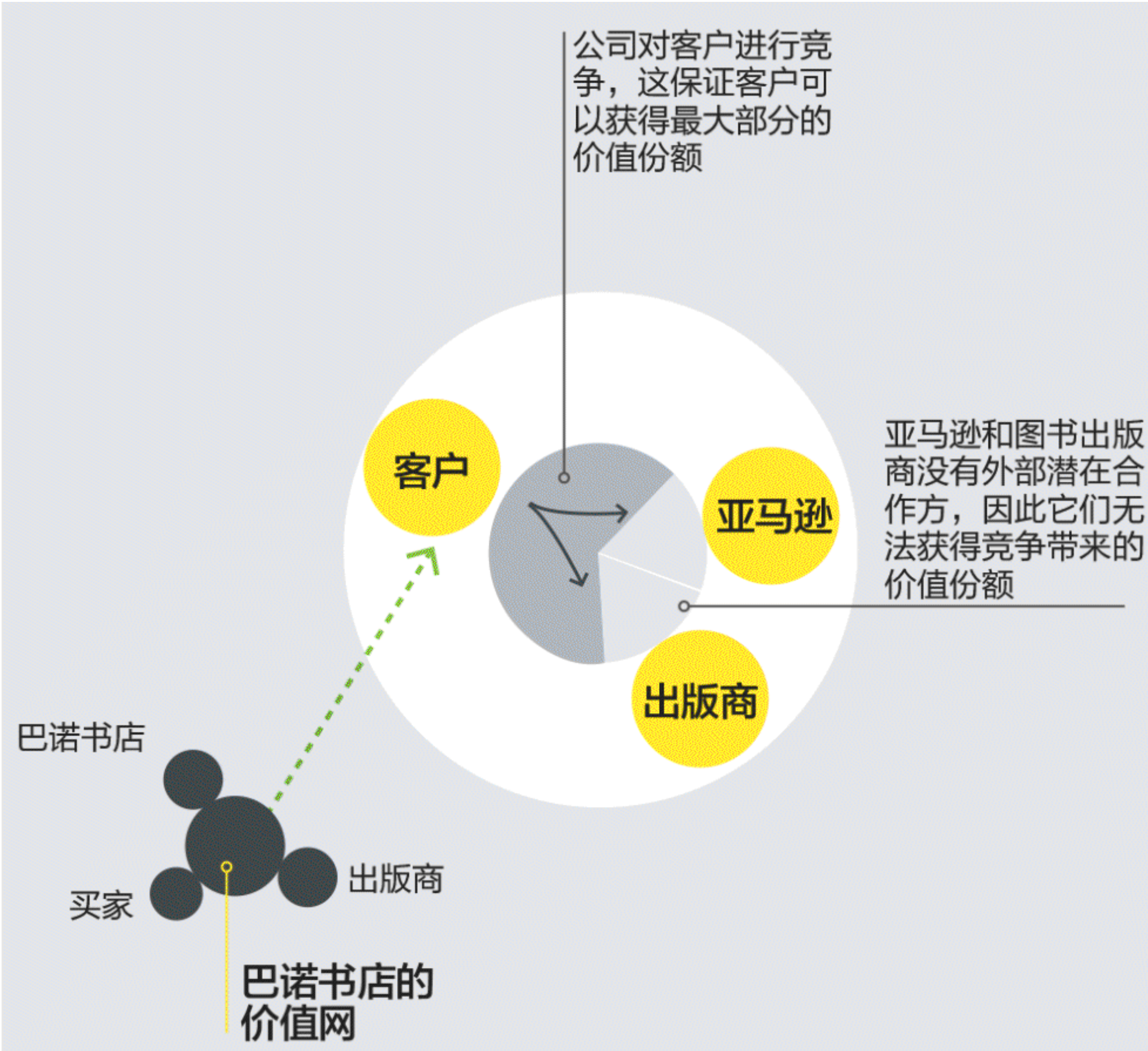
一张价值网地图能描绘出提供产品或服务，并创造价值的各参与方之间的关系，这些参与方包括公司本身，公司的供应商和公司的客户。



价值网如何运行

传统意义上，价值创造被视为是一条链条连接的一系列行为。而在价值网中，一家公司和其供应商和客户进行交易，创造出一定量的价值（由图中心的圆代表）。每一方能捕捉的价值量取决于两个因素：（1）价值网外各方与该方进行交易的兴趣度；(2)该方对其他各方的议价能力。

（返回阅读原文）



亚马逊早期的价值网

在开展网上图书零售业务初期（1994—2001年），亚马逊公司的价值网包含公司本身、公司的供应商（图书出版商）和公司的客户。当时亚马逊的客户还有其他交易选择，最主要的竞争对手是巴诺书店的网络分支。因此，公司之间的竞争保证客户可以索取价值中非常大的份额。而亚马逊对价值网外供应商打开大门，任何出版商都可以跟亚马逊合作，亚马逊的服务不会造成供不应求的现象。因此，亚马逊

不会获得供应商竞争带来的价值份额，公司只能寄希望于竞争份额之外那部分可怜的价值了。

（返回阅读原文）

计算战略决策

到目前为止，我对价值捕捉模型的描述，还集中在那些个体公司控制范围外的变量——公司现有价值网中的合作方以及他们面临的竞争强度（取决于价值网外潜在的合作方）。但是，这些变量基本无法说明公司最后能捕捉的价值，它们只能决定价值网中公司价值份额的上限和下限。尽管有时竞争的效应是非常微妙的，但公司合作方面临的竞争力强度决定了公司价值份额的上限，而公司自身面临的竞争力强度决定了价值份额的下限。

当然，公司实际捕捉到的价值是该公司战略决策的结果。常理告诉我们，公司对资源和能力进行投入的选择能够影响公司的竞争机会和结果。通过将合作博弈论应用到价值捕捉模型中，我们不但能证实这种常理的正确性，而且可以理解并预测战略决策对结果的影响。这时，价值捕捉模型对价值创造和价值索取的区分就变得非常重要了。

一家公司对其能力和资源的战略投入可以从两个维度进行衡量：（1）公司资源和能力对价值网中各方创造的实际价值和潜在价值的影响；（2）在交易中，公司从合作方索取价值的能力，该能力的提升也取决于公司对资源和能力的投入。对价值（不管是实际价值，还是潜在价值）产生影响的资源和能力，是由公司的竞争意识所驱动；相反，用来劝说合作方放弃价值，从而索取价值的资源和能力是由公司的议价意识（Persuasive Intent）所驱动，这些资源和能力超越了竞争范畴。

一般情况下，一家公司会根据它面临的竞争力强度，运用其竞争资源和能力，以提高公司能捕捉的价值范围（下限、上限或两者同时提升）。如果公司部署资源，将价值下限水平提升到价值上限原先所在的水平，那么公司就会从中受益，尤其是当公司的议价资源薄弱时。一家公司的竞争性资源一般很容易辨认，公司的产品和服务、生产资产、创新技巧和客户服务质量都会影响公司在价值网内创造的价值，以及它和竞争外围中合作方可能创造的潜在价值。

广告也是竞争性的，有些广告的目的是为了提高客户购买公司产品的意愿（例如通过改善品牌形象）；有些则是为了减弱客户购买竞争对手产品的意愿，这样就可以削弱竞争对手针对公司价值网内客户（相当于竞争对手外围中的潜在客户）的竞争。这些广告活动通常可以提高公司可捕捉价值的上限；对比广告（进攻性广告）则会增强潜在客户对公司产品的购买意愿，提高公司对外围中潜在客户的竞争力，从而提高公司可捕捉价值的下限。

在现实中，广告常常同时具备两个方面的功效。例如，通用汽车公司在一则广告中推广其子公司安吉星（OnStar Service），就指出其他汽车企业无法提供这样的服务。通用汽车这则广告的目的是为了提高其产品的吸引力，同时降低其他品牌车辆的吸引力。一个类似的例子是一则安眠药广告，它的宣传语是“不会形成依赖”（Not Habit Forming），一针见血地讽刺了竞争对手的产品。

当公司面临的竞争力强度足够低时，它能捕捉的价值上限和下限之间会产生一个较大的差距，这时公司的议价资源和议价能力就变得非常重要了。在这样的情况下，公司应该对资源和能力进行投入，以劝说价值网内合作方让出价值。这样的行动有时会成为公司利润主要

的获取力。例如，汽车经销商就经常利用高超的销售技巧，使购买者让出部分利益。

要看一家公司如何整合不同种类的资源，苹果公司是一个非常好的案例，它的网络销售业务与亚马逊遇到窘境形成了鲜明对比。苹果在2001年推出iTunes，到2010年，苹果已经成为世界最大的音乐销售商。2011年iTunes的销售收入达到14亿美元，根据相关估算，其毛利率高达30%。

对于实体商品，公司可以将容量转化为一种竞争资源：通过限制合作方数量，公司可以保持自己竞争外围充满潜在的合作方。例如，2001年苹果推出iPod时，公司采用了限量供应策略，从而提高客户对公司的竞争。iTunes的专利音乐格式使公司的数字内容获得了苹果硬件产品的稀缺性，而苹果产品外观设计极具吸引力，使客户具有非同寻常的忠诚度。尽管购买者的竞争外围充满了各种数字音乐资源和硬件生产商，但客户对苹果的忠诚使他们与其他合作方进行交易的相对价值得到降低。苹果产品生态系统的互补性已经是一个老生常谈的话题，从价值捕捉模型的角度来看，iTunes商店使苹果产品的价值提高，尤其是那些拥有多种苹果产品的客户；苹果竞争外围的减弱，让公司捕捉价值的上限得以提高。

亚马逊和苹果的故事形成了一个鲜明的对比。在亚马逊的案例里，图书出版商提供的实体商品是数量有限的，而它们的分销商（亚马逊）却几乎拥有无限的交易供应容量；在苹果的案例里，内容提供商提供的是音乐授权，天生没有数量限制，所以它们无法让自己的竞争外围充满潜在合作方。反观苹果，它利用专利音乐格式，将数字内容与实体产品捆绑到一起，限制了产品的供应。

苹果在公司可捕捉价值的上限与下限之间拉开一段距离，这样它的议价资源就可以起作用了。在竞争决定的价值范围外，议价资源可以让公司的合作方让出一部分价值。在大规模零售市场，运用议价资源的一种方式就是控制销售的定价，给购买者提供不容讨价还价的交易。如果讨价还价能给买家带来经济吸引力，尤其是针对大金额的交易，例如购车时，这种策略就会失效。如果公司可索取价值上限与下限之间的间隔缩短，这种策略同样无法发挥作用。亚马逊对价格进行控制就不会带来优势，因为巴诺书店相似的在线业务使亚马逊可索取价值上下限之间的间距非常短。

量化产出

战略决策对公司价值网和竞争外围的确切影响是难以预估的。但有了以价值捕捉理论为基础的数学模型，管理者可以更准确地对这些影响进行评估。在该模型中，公司可索取价值的上下限（决定公司能捕捉的价值范围）是由线性编程计算得来，这项分析技术已经非常普及，连Excel软件都可对其进行处理。

我正在和他人共同撰写Evan Kristen Specialty食品公司（简称EKSF公司）的案例，这是价值捕捉模型在真实商业世界中一个非常典型的案例。在案例中，一家风投组织需要评估EKSF公司的商业计划。作为一家初创公司，EKSF计划在食品店销售事先处理的新鲜蔬菜（清洗过且去根茎的蔬菜），并且365天全年无休地供应各类蔬菜。EKSF公司希望与一些“非传统合作方”建立价值网，这些合作方包括：作为分销商的联邦快递（这样就省去了传统的库存和送货要求）；提供定制加工设备和店内冷冻展示柜等新型设备的供应商；一家运输用制冷剂制

造商；负责零售货柜的销售人员；美国加利福尼亚州沃森维尔附近的菜农，他们可以全年种植蔬菜。

传统的行业经验显然无法适用于这种反传统的商业组合，但风投组织可以用价值捕捉模型评估EKSF公司在新型价值网中各方面临的竞争力强度。通过对价值捕捉模型的分析结果与商业计划中的财务目标之间进行对比，潜在投资人就可以根据预测的竞争状况，辨别由议价资源决定的预期利润。投资人通常认为竞争带来的利润比议价带来的利润风险低。

这种分析可以让公司了解价值网所有参与者受到的竞争强度，以及这种强度的变化和平衡。初创公司的交易容量十分有限，所以竞争外围中客户之间对公司的竞争是很强的。而在公司上游——上文中提到的几家“非传统供应商”，它们的竞争外围基本是空的，因为它们只能为EKSF公司提供产品。换言之，EKSF公司和供应商没有其他选择，只能互相合作，组成价值网。

但是，当风投考虑退出策略时，一个中期风险浮出水面。价值捕捉模型揭示出，如果EKSF公司的计划取得成功，这种创新型价值网的功效就会得到证明。这时供应商竞争外围中会出现潜在合作者，其数量增长速度比EKSF公司竞争外围中客户增长的速度快，公司的利润因此会受到挤压。提前预料到这种可能性是至关重要的，这样公司就可以事先从制冷剂供应商处索取专利许可，预防上述情况的发生。

公司战略是一个复杂的领域，而历史证明，社会科学的进展总是时断时续的。因此，价值捕捉模型要成为一种系统解决方案的管理工具，可能还需要10年时间。但是，价值捕捉模型的开发工作，已经给设定公司战略方向的管理者带来重要的启示。如果战略领域的研究者最终成功开发出一个精简的模型版本，以及一套合理完整的输入变

量，那么价值捕捉模型将成为一个重要的理论范式。在此基础上，实证研究将会对模型不断改进，最终形成创新的良性循环，不断改善公司的商业实践。

迈克尔·瑞尔是多伦多大学罗特曼管理学院战略副教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

“塑造型”战略最适合中国企业

陈庆麟（Ted Chan） 李敏（Rachel Lee） 马丁·瑞夫斯（Martin Reeves） 廖天舒（Carol Liao）丨文

调研发现，只有四分之一的中国企业能结合自身所处的环境选用合适的战略风格并合理部署。鉴于中国市场环境的可塑性和不可预见性都高于发达市场，因此中国企业需要采用“塑造型”战略。

在《战略之战略》（见《哈佛商业评论》2012年9月刊）中我们写道：公司的战略风格必须与日益多元化的商业环境相匹配。商业环境的评估需考虑两个维度：环境的不可预见性（企业能在多大程度上预测市场环境的变化和发展）以及环境的可塑性（企业能在多大程度上对市场竞争环境施加影响）。因此，对各种环境作出的响应包含两大维度：如何适应和如何塑造。把这两个因素放在一个矩阵中，就可以得到四种战略风格，即：经典型（Classical）、适应型（Adaptive）、塑造型（Shaping）以及愿景型（Visionary）（参阅图“四种战略风格”）。每一种战略风格只适用于某一特定环境。我们通过对发达市场和发展中市场中企业高管的广泛调研，发现能够结合具体环境选择并部署正确的战略风格将使企业获益匪浅（股东总回报

平均高于市场4%- 8%）。然而，能够真正找到合适的战略风格并合理部署的企业少之又少。

许多企业未能及时体察自身环境中的不可预见性和可塑性，因而采用了错误的战略风格。BCG战略智库（BCG Strategy Institute）的一项全球研究发现，每10家公司中就有6家或是无法准确把握自身商业环境的特性，采用了错误的战略风格，或是具体战略制定实践与所选的目标战略风格不一致，其中以后者尤为常见。中国也不例外，在同样的调查中，我们发现只有四分之一的中国企业能结合自身所处的环境选用合适的战略风格。

四种战略风格

经典型	适用于稳定、可预测且不会轻易改变的环境
适应型	更灵活和具有实验精神。企业需要不断调整目标和战术以应对不断变化的环境
塑造型	意味着将商业环境朝对自身有利的方向加以影响和塑造
愿景型	适用于企业能够预见具有吸引力的未来终极状况，同时有能力来予以实现的环境，其特点是一种“打造并实现未来”的方法

（返回阅读原文）

与其他新兴市场一样，中国市场环境的可塑性和不可预见性都高于发达市场，因此需要采用“塑造型”战略。

分析表明，中国市场的不可预见性和可塑性几乎是美国市场的两倍，并呈现日益加剧之势。我们利用市值波动性来衡量市场的不可预见性，并运用一个包括市场增长（正相关）、规模收益（负相关）以

及行业分散度（正相关）的、跨行业的综合指数来衡量市场环境的可塑性。

中国市场的经济不可预见性非常高，主要原因在于中国经济以出口和投资为主导。对出口业的高度依赖，使中国面临全球市场的激烈竞争，并承受因劳动力成本上涨而导致竞争力下降的风险。经济对投资的高度依赖则意味着若中国政府和国有企业无法继续维持较高的投资率，经济就会面临衰退的风险。中国市场还存在监管不确定性，因为政府一直致力于平衡一系列存在潜在冲突的目标，即：增长、均衡和可持续发展。此外，竞争环境也存在诸多不确定性，主要来源于市场的高速发展、由技术进步和人口结构变化推动的业务模式创新、以及许多行业仍处于初期发展阶段的现实。

中国市场的可塑性来源于多个方面。市场的高速发展为新架构的形成提供了空间，因此在形成之初无需争夺现有竞争对手的客户；许多行业本身就很分散，这意味着那些希望重塑行业格局的企业在前行道路上不会遭遇大型强势的老牌企业；技术的高速发展为“颠覆性创新”的出现创造了机会，而这些创新能够撼动现有的市场架构；人口老龄化带来诸多新问题，从而形成一系列尚未定型的新市场；而相比主要规范均已设定到位的成熟监管机制，中国较为年轻的监管体系也比较容易受到影响和塑造。

做好“适应”和“塑造”工作

采用“塑造型”战略，企业必须开展两方面的工作：“适应”，对环境中的不可预见性作出合理响应；“塑造”，对行业市场格局的发展施加影响。

“适应”工作的开展依赖于以下五项“适应能力优势”，具体的能力组合应视所处市场环境不确定性的来源而定。

市场触觉优势 能够赶在对手之前，及时识别所处环境中的微弱信号并迅速采取有针对性的行动。例如，一家国际领先的媒体企业，因为客户流失率居高不下，所以修改了处理客户数据的分析方法。为了搞清楚客户流失的类型，它们运用了“神经网络”(Neural Network)技术。由此，公司发现了导致客户流失的变量之间的隐含关系，并针对有流失风险的客户，采取了一系列挽留客户的活动。预测流失的准确率，高达惊人的75%- 90%——这为公司带来了巨大的经济利益。

实验能力优势 能够小规模快速地试验各种新的业务模式、产品服务和渠道等方法，并将成功经验快速经济地升级推广。海底捞公司鼓励每个员工积极针对不同顾客需求提供定制化的服务，把每一次失败看作是通往成功路上的一次学习之旅，总结经验以完善下一次试验，并且拥有一套正式的流程来定期筛选实验结果并推广成功经验。凭借大胆的创新实验和完善的实验体系，海底捞在中国竞争激烈的餐饮市场开创了一条独特的成功之路。

组织架构优势 建立一个能够快速适应高速变化市场环境及需求的组织架构。海尔集团推出了“小微企业”的组织架构理念，将8万多名员工划分为2000多个自主经营体。每个经营体在很大自由度上决定自己的商业模式和发展规划。通过“小微企业”组织架构的实施，海尔极大地调动了员工市场应变的积极性，并且通过市场“看不见的手”的作用，实现了企业资源面对市场环境变化条件下最有效的调配。

商业体系优势 打造一个具有较强适应能力的商业生态体系。体系内的企业能够缓冲市场风险、提供各类技能和视角、大范围地捕捉环境变化的信号，通过广泛的创新活动快速响应市场变化。利丰集团打

造了一个由超过8000家供应商组成的强大商业体系，并通过模块化的管理体系让所有供应商的强项叠加，从而作为一个整体为客户提供服务，不仅保证了客户订单快速高效的完成，而且极大增强了对风险和变化的抵抗能力。同时，庞大的供应商体系也为利丰集团提供了丰富的市场信息，帮助利丰更有效地应对市场的变化。

社会责任优势 积极应对不断演变的广泛社会要求，了解当前的社会挑战，并有能力为应对这些挑战贡献自己的力量。獐子岛集团面对庞大的海洋资源，积极致力于科技创新，开发出一套维持平衡生态系统的“多营养层次综合水产养殖法”，提高了生物多样性，减少了垃圾产生，同时还提高了产量和收益，从而成为新型水产养殖业的国家重点龙头企业。

“塑造”工作要求企业积极影响本行业的结构形成，以朝着对自身有利的方向发展。企业可以运用以下四种能力来塑造市场环境：

打造相互协作的生态系统 企业可以从三方面来打造一个让参与各方互创价值的生态系统：一是，降低进入门槛，提高商业伙伴参与度；二是，强化系统的优势，通过设定标准，降低交易成本，建立反馈机制，鼓励参与各方分享经验；三是，作为系统的协调者，努力维护生态系统的可信度，保持系统冗余及多元化，以提高系统的稳定性。打造理想的生态系统需要企业深入细致地了解所处行业的参与者，包括哪些因素能够激励他们，同时还需要有能力识别双赢的发展机遇。借鉴其他行业的经验并总结成功模式通常会颇有收益。

作出颠覆性的创新 能够开发出具有颠覆性的创新产品或业务模式，从而塑造自身所处的市场环境，并让企业成为最具吸引力的合作伙伴。着眼于颠覆性创新的企业不是一味专注于提供现有产品的“更好”版本，而是寻找机会，重新定义产品对客户的用途。这就要求企业

拓宽视野，问问自己“我们还可以解决哪些问题”。此外，还要求企业以更具经济效益的方式开展尝试及实验——速度比对手快，成本比对手低，或是获得的经验更胜对手一筹。

增强影响力 能够比竞争对手更有力地影响本行业中的各主要参与者。这就要求企业能够明确需要影响的对象以及他们所感兴趣的方面，而且目标不再局限于自己的客户和供应商，而是延伸到监管机构、社会、与自身能力互补的机构，甚至可能还有某些不同意见者。为此，企业需要建立可信度、信任感和亲和力，这都需要投入时间、资源并要求具备很强的沟通技巧。最后，还要求企业在行动过程中能够区别“轻重缓急”——首先与最具实力的同盟联手起步，积累到关键规模；然后进一步优化夯实自身定位，从而赢得业界机构认可的。

建立主动精神 能够把握先发优势——行业主流结构一旦形成，就很难再撼动。要做到这一点，就要求企业以积极前瞻的态度开展战略规划，主动求新求变，而不是坐等环境的变化。此外，企业还要具备灵活的组织结构，能够快速调整和学习。影响速度的一大主要障碍是风险偏好——许多公司仍采取“观望”的态度，因为它们认为主动尝试改变所处环境的风险太高。

先锋型企业的经验

已有不少先锋型中国企业在中国及国外市场开展了“塑造”工作并取得成功，也有不少跨国企业在中国的成功经验。

华为 华为打造合作互赢的商业体系，从发展中国家成长起来的全球电信设备业巨头，并积极参与相关国际标准的制定，成长为全球电信设备业巨头。

华为建立之初，面临国内电信设备市场被欧美日品牌垄断的局面，积极加强和电信运营商以及地方政府的合作，尤其注重当时国际品牌尚未关注的农村市场，成功建立起一个和客户以及监管机构良性共赢的体系，深刻改变了竞争环境并迅速赢得了市场。从20世纪90年代中期开始向发展中国家的海外扩张中，华为深刻地认识到发展中国家对于经济发展和提高人民生活水平的迫切需求，投入资源培训并开发创新商业模式，使当地低收入人民有能力成为华为的商业伙伴（例如在孟加拉国开展的Phone Lady项目），在改善他们生活水平的同时也建立起一个牢固的商业体系，从而在众多发展中国家取得巨大成功。另一方面，华为积极参与国际电信和互联网业标准的建立，已成为约150个标准组织的成员单位，更通过卓越的贡献成为一系列重要标准组织的理事会成员。

淘宝 淘宝打造更适合中国国情的创新电子商务平台和体系，成为中国电商行业绝对的领跑者。在淘宝网建立之前，eBay已经携其在美国市场的成功势头，通过收购易趣网进入中国，并将其在美国市场的成功商业模式移植到中国。淘宝敏锐地察觉到中国网络用户对收费和网络安全的高度敏感可以作为淘宝颠覆eBay模式的切入点。淘宝则从2003年成立一开始就大打免费牌，对所有交易完全免费，把盈利模式主要放在提供广告等增值服务上，完全改变了传统电商平台收取登录费和交易费的模式；同时，改变了在eBay买卖双方直到实际购买行为发生以后才能直接对话的做法，而通过阿里旺旺为用户提供免费便捷的沟通渠道，并通过自有的支付平台支付宝，提供付款中介服务。买家所付货款由淘宝暂时保管，卖家只有在买家确认收货以后才能收到货款，从而在很大程度上提升了买家的放心程度。淘宝迅速成长为中国电商的领先者，在B2C和C2C市场都稳居头名。

诺和诺德 它积极主动地影响行业参与者，在中国糖尿病市场取得巨大成功。诺和诺德在糖尿病市场的成功主要源于三个方面：创新、影响力和把握主动。诺和诺德率先推出创新的“患者关爱俱乐部”，目前已有6万多名会员。这个俱乐部让制药公司的角色从胰岛素供应商转变为关爱患者的合作伙伴，提供一系列支持机制，确保患者在日常生活中严格遵守干预措施，大大降低了诺和诺德的客户流失率。诺和诺德“塑造”行动的另一举措是精心营造对监管机构的影响力，诺和诺德投入专业力量和资源，帮助政府设定治疗标准，开展医生教育项目，在中国组建由临床专家组成的顾问团。这些努力既为市场在短时间内建立起更为完善的治疗标准，同时也提高了诺和诺德在患者中的认知度，从而为公司赢得了更大的市场。诺和诺德也是最早进入中国糖尿病市场的药企——20世纪90年代，在人们尚未广泛认识到糖尿病带来的威胁之时，诺和诺德便已把握先机，率先进入。

不论是本地企业还是跨国公司都能够成功影响自身在中国市场的生存环境。这些企业各自面临不同的挑战，也呈现出不同的优势。

本地企业在深入了解中国市场方面具备一定优势。它们了解本行业的主要参与者，经历过在中国其他背景下成功运作的各种架构。此外，通过多年经营建立起来的关系网、营造起来的信任感和可信度，都有助提高本地企业的影响力。本地企业通常规模较小、更具创业精神、灵活度高，因此善于把握先机。但由于资源匮乏，它们对那些已经出现在境外市场的创新或架构存在盲点，因此往往在创新和影响力方面面临不少的挑战。

跨国公司在不同的全球市场经历过众多成功架构，拥有庞大的资源和强有力的品牌，为其赢得很强的影响力。深厚的技术专长让它们能在创新方面有所作为。跨国公司所欠缺的可能是对中国市场状况以

及对主要行业机构激励因素的了解。另一项主要挑战是如何在不同的市场采用不同的战略风格，以及如何在核心业务承受压力的时候，尽可能避免在中国市场采用以效率为核心的"经典型"战略思维。跨国制药公司就是很好的范例，近年来它们在中国市场的份额不断流失于本地药企。原因就在于，它们一直试图使用其在发达市场惯用的"经典型"战略风格。

市场成功5步法

放眼未来，我们认为企业应当开展以下5大步骤，以在中国市场斩获成功。

第1步：梳理不确定性的主要来源 企业应分析中国市场不确定性的各主要潜在来源，如：经济、监管、竞争以及各行业的特定因素等，并了解这些不确定因素可能对企业自身带来的影响。企业领导者必须自问，在应对潜在变化及其影响方面，公司还存在哪些差距。

第2步：了解自身的能力缺口 企业领导层必须对自身在适应市场变化和塑造市场环境方面的能力进行评估，清楚公司缺少哪些必要的技能。

第3步：制定计划，弥补差距 应制定详细的蓝图来弥补上述能力缺口，包括实施变革举措的时间表，明确各项工作负责人的具体职能。

第4步：制定"塑造型"战略 企业领导层必须了解哪些问题是塑造市场的关键点，并理清自己的企业在塑造市场环境方面相比中国市场的其他同业竞争者具备哪些相对优势。本地企业和跨国企业都要扬长避短，消除盲点，进而为"塑造型"战略制定切实可行的计划，明确战

略的执行需要运用哪些工具，采取哪些手段，并决定由谁来推动这一战略的实施。

第5步：树立相应的理念和文化 企业领导者必须打造一个适度聚焦外部环境并积极致力于塑造这一环境的企业。为了实现这一点，企业领导者需要通过建立激励机制和提供实际范例，打造积极应变、勇于尝试的企业文化。这一点对跨国企业尤为重要，因为它们原有的理念可能更适合不确定性较小、可塑性较低的商业环境。

今后，中国将一如既往地为本地企业和跨国公司提供巨大的发展机遇。成功将属于那些善于运用自身独特定位和能力来塑造一个对自身有利的市场环境的企业。而如果忽略了这一方面，企业即便能在短期内实现发展，但就长远而论，也必定会在全世界最具发展前景和最重要的市场中折戟于对手。



陈庆麟是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG大中华区战略专题组负责人；李敏是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG大中华区人才及组织专题组负责人；马丁・瑞夫斯是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，BCG战略智库负责人；廖天舒是波士顿咨询公司合伙人，BCG大中华区董事总经理。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye 刘铮筝 Liu Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao
新媒体编辑 Video Editor
腾跃 Teng Yue
视频编导 Digital Editor
牛文静 Niu Wenjing
图书编辑 Book Editor
王晓红 Wendy Wang
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨志清 Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai 周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers
王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：数字时代的快战略

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005307-20150119
最后修订：2015年01月19日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

对话全球商业领袖（第二季）

李东生：顺势谋变求生

关锡友：为强而大

施振荣：“微笑”王道

古森重隆：变革需要强势领导力

彭安东：“减法”转型



变革决断力

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：变革决断力

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

对话全球商业领袖（第二季）

李东生：顺势谋变求生

关锡友：为强而大

施振荣：“微笑”王道

古森重隆：变革需要强势领导力

彭安东：“减法”转型



变革决断力

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论 增刊：变革决断力

序：变革需要决断力

李东生：顺势谋变求生

关锡友：为强而大

施振荣："微笑"王道

富士胶片CEO古森重隆：变革需要强势领导力

柯达前任董事长兼CEO 彭安东："减法"转型

版权页

变革需要决断力

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑

“对话”是《哈佛商业评论》中文版重头栏目之一，此栏目每次都会选择一位国内外知名企业家，让企业家针对企业的重要战略决策、组织变革等管理话题进行阐述。本次别册我们精选了5位公司CEO（创始人）：李东生、关锡友、施振荣、古森重隆和彭安东，他们都曾带领企业走出困境。不同的是，有的企业需要被动转型，而有的企业则主动转型。但他们都认为企业变革迫在眉睫。这些CEO之所以能够带领企业走出困境，正是因为他们掌握了带领企业变革管理的秘诀：

秘诀一：思维再造。宏碁集团创始人、智融集团董事长施振荣认为，当旧有的成功的思维和理念已经不符合新市场的需求，企业就要换脑袋，对的脑袋才会有对的战略。经营理念的改变首先在于领导人。

秘诀二：确定公司发展方向。柯达前任董事长兼CEO彭安东认为柯达转型中遇到最大挑战就是，确定新公司的前进方向，这对柯达性命攸关，如果方向对，柯达就能活下去；如果方向错了，柯达就会走向死亡。

秘诀三：变革需要决断。富士胶片公司会长及CEO古森重隆表示，运营企业不是搞民主制，并不是要遵循少数服从多数的原则，对于好的企业经营者来说，强势领导力是十分必要的。尤其是在危机面

前。领导需要具有对未来的预测能力。在这种预测的基础上，对下一步的行动做出判断，然后制定出战略规划。

秘诀四：不断创新。李东生在接受采访时表示，现在很多消费者已进入二次、三次购买电子产品的成熟阶段，口味越来越挑剔，常规产品的利润已非常薄。这就要求TCL在技术、产品和服务上不断创新，满足消费者需求。

秘诀五：重视人才。沈阳机床集团董事长兼总经理关锡友发现，无论企业处于哪个阶段，管理的最高境界都在于激发员工的主动性和积极性，而不在于限制和约束。

综上的五个秘诀的总结，涵盖了五位一线企业家“治企”变革的秘诀，不过这些秘诀需要您点开文章仔细阅读。变革绝非口号，不同性质企业、不同行业企业在实操中的变革路径尽在本期专题之中。


TCL集团有限公司董事长兼总裁
李东生

李东生顺势谋变求生

邓勇兵　李武 | 文

中国改革开放30多年来，在同时代的企业家群落中，还奋战在一线的已经为数不多，TCL集团有限公司董事长兼总裁李东生，即是其中一位。他今年56岁，入行28年，谈及起落成败和未来，其激情和理想主义色彩依然可见。

相对于言必谈战略并紧跟管理新概念的一些中国企业家，李东生更关注实战和经验总结。在越来越时兴的外部战略咨询导入方面，TCL也迟于许多知名的中国企业。这种本土草根性，对于不断国际化的TCL而言，亦是一把双刃剑：它表明TCL扎根中国大市场巩固生存基础的天性，亦可部分解释其全球拓展所经历的种种曲折。

有人认为李东生是一员福将，近30年来经历无数风浪，至今屹立不倒。但他愿意把TCL今天的一切，归结为始终坚持和不断变革。

每位企业家存活壮大的基因和方式都有所不同，李东生对坚持的强调，自有其特别含义。几年前，外界针对其汤姆逊、阿尔卡特并购案的麻烦，不断唱衰TCL，甚至为他退位开始倒计时，他以极大的隐忍坚持了下来，并在数年沉浮之后宣布“鹰的重生”。

回头去看，李东生称，没有当年两大跨国并购，TCL的彩电和手机业务未必能坚持到现在，也不会有如今的业绩，更不会有目前国际化的TCL。来自行业第三方机构DisplaySearch的数据显示：2012年TCL

的彩电出货量全球第三，手机出货量全球第七，在高度竞争的电子产品领域，TCL这两项排名颇为难得，国际化战略在其中显然功不可没。

更冷静的观察则认为，李东生带领TCL走到今天，除了自身的坚持和努力，更与这个转型的时代紧密相关。从中国过去30多年的企业发展生态和市场特点分析，这是一个商业的好时代，中国市场处于历史性的爆炸式增长阶段，全球市场经历空前的一体化融合，李东生这一代企业家的成长壮大因此有了强大的依托，而这同时也给了他们在开拓中试错和重生的缓冲机会。

当然，商业之外，李东生从一开始就为TCL建立了良好的政府关系，并通过对政商资源的巧妙整合和合理运用，为TCL的发展奠定了坚实基础，使TCL在遇到麻烦的时候，避开了很多异常因素的干扰。

正是在这样一个容量不断扩张的全球化市场里，加上李东生对中国社会生态的深刻体察，使TCL获得了这个时代给予的充分支持和足够宽容。

否则，即使在数年之后再看，TCL当初决策上的一些失误，也可能就自我葬送掉了。一个例子是，李东生在收购汤姆逊和阿尔卡特时，仍然延续着传统彩电行业的发展路径，并没有想到会如此迅速地遭遇数字电视技术与智能手机的颠覆性挑战，否则一切决策都会推倒重来。

幸运的是，中国仍然处于城乡两个市场、东中西部不同区域的协调发展过程之中，相关多层次市场的多样化需求，使得中国整体产业和市场的巨变，事实上要落后于国外发达市场三至五年，这种市场时间差，给了李东生以及整个中国电子消费产业一个宝贵的缓冲机会，

因此TCL并不顺利的国际化并购，可以在随后的产业升级中得以逐步消化。

但形势终究在变化，电子产品爆炸式增长正在接近尾声，国内外市场时间差正在快速缩小，整个电子产品行业面临剧烈变革，特别是IT和互联网对彩电及智能手机领域的渗透，已经把传统彩电企业逼到死角，这个领域不再遵循家电行业的老规则，而是遵循英特尔前CEO格鲁夫所称的“十倍速驱动”：任何一个技术突破或者商业模式改变，对行业的冲击都是“十倍速”。

所以，暂时乐观的销售数据，并不代表TCL拥有可靠的未来。或许，IT技术与内容，甚至基于IT技术的新商业模式，才是智能电视产业的发展方向。而这一切，包括国际化进程中的管理难题以及今年刚刚见到曙光的8.5代华星光电项目，对于宣布重生的TCL来说，仍是不确定的挑战。

国际化方向没有错

HBRC：作为开展国际化并购较早的中国企业之一，TCL近10年的国际化实践是如何计划的？

李东生：中国加入世界贸易组织（WTO）后，我们在国内面临的竞争，在某种意义上来讲已经是全球化的竞争，这就迫使中国企业必须加快全球化布局，否则只以中国市场去和一个全球性的公司竞争，肯定会很被动。

现在看来，当时这个判断是对的。在那种压力之下，我们必须加快国际化进程，所以在2004年我们并购了汤姆逊的彩电业务和阿尔卡特的手机业务。

HBRC：这两大并购引人注目，当时TCL主要出于什么考量？

李东生：从战略上来讲，这两个并购能达到三个目的：一是能够延伸我们的市场。汤姆逊的彩电业务、阿尔卡特的手机业务，它们主要的优势在欧美。当时汤姆逊在欧洲和北美的销售量加起来占了其业务量的90%，而我们当时的彩电业务，在这两个地方是空白的。手机业务，当时阿尔卡特在拉美的市场刚刚起来，其市场主要在欧洲，而我们在欧洲也是空白的。通过并购，这两块业务能快速进入欧美市场。第二目的是想通过并购，取得相关的专利技术，当时不管阿尔卡特还是汤姆逊，技术能力都比我们积累得要深。第三是我们希望做一个产业的全球布局。

HBRC：那么你们的预期目的达到了吗？现在对当初的并购是不是需要重新评价？

李东生：这三个目标，不同程度地达到了，但没有完全达到。并购后的经营业绩，和预期确实有差距，代价比预想的要大。但是我们站住了脚，整体上提高了抗风险能力。现在我们在全球彩电的市场份额已升到第三位。之所以在全球能够取得比较领先，关键是我们的海外业务增长明显，比国内同行要有优势。

这几年，全球通信产业经历了一次大调整，国内最先生产手机的那一拨企业基本上退出了。这次调整对我们的国内市场影响很大，如果没有上述跨国并购， TCL的手机业务恐怕也守不住。

正是有了“外援”，从2007年开始，我们的手机就不亏损了，利润虽不高，但一直能往前走，到2011年，利润达6亿多元，这全部是靠海外业务赚的钱。

HBRC：在国际化进程中，TCL遇到不少问题，受到很多非议，靠什么坚持到现在？

李东生：首先，像这种国际并购是没有回头路的。就像打仗，没有决定之前，可以有很多调整，一旦作出决定，就不能考虑撤退，只能往前打，没有别的路。

在2005、2006年连续亏损的那段时间，压力很大，但当时我有一个信念：中国企业国际化方向肯定没错。至于选择什么样的方式，是并购的方式，还是打阵地战一步一步往前推的方式，每个企业要根据自身情况来判断和选择。

并购之后，要实现自己的战略目标，过程可能会比你预期的要长，代价会比你预期的要大，但只要能最后实现，就是胜利。

我还记得，在2006、2007年的时候，很多人已经给我们"盖棺论定"，给我们开"追悼会"了，说这个项目做砸了，教训如何。当时我就认为，讲多了没用，这两个项目确实没有做到预期的好，但并未失败。到2007年，我们实现整体扭亏，但之后两年依然很艰难，到2010年后公司才慢慢进入稳定的恢复发展状态。

因此，坚定的信念很重要。做企业，有时感到真是没出路了，但多年实践让我认识到，你自己有信心坚持，别人是很难打败你的，你坚持得住，就有机会，如果自己先垮了，那机会就没有了。

HBRC：在共识达成之前，是团队给了你坚持的信心，还是你给了团队坚持的信心？

李东生：这是相互的，因为我也是团队的一分子，当然在这个团队当中，我是核心，是灵魂，我自己首先要有坚定的信念。同事们也给了

我非常大的鼓励和帮助，如果我继续闭着门想，恐怕也想不出办法来，更走不出来。

HBRC：在此过程中，你怀疑过自己吗？

李东生：我曾怀疑过，沮丧过，也动摇过，否则我也不会在那段时间瘦了20多斤。因为此前，我虽有过困难、挫折，但从来没有打过那么大的败仗。突然出现这么大的亏损，我确实开始怀疑自己的决策是不是对的，怀疑自己是不是能够领导这样一家企业。但是，在实现从中国企业向全球企业转型这一点上，我从来没有放弃过。

打造全产业链，重构商业模式

HBRC：在国际化进程中， TCL的业务也在往产业融合的方向发展，试图打造全产业链并重构商业模式。你们重构商业模式有点像苹果，进入内容领域；打造全产业链则往上游面板切入，这又有点像三星。TCL究竟会如何选择未来的发展战略？

李东生：不能这样讲，我们真的还没有达到这个能力。苹果对整个产业链的打造，是革命性的，别人在努力学它，但中国企业目前还不具备学苹果的条件。比如说，中国对内容的服务是严格管制的，包括苹果那种方式，它在中国也不完全好使，现在我们在努力借鉴这种做法，希望能在智能电视、智能手机方面提供一些个性化服务，通过这种智能产品，和云计算、高速互联网技术进行一种融合，能够创新一种产品和业务模式，而上游的业务模式，在目前中国，我认为还得和相关龙头企业合作。

手机这一块，我们会加强和内容服务商、电信运营商方面的合作，来创新产品和提升产品的价值。在智能电视领域，目前为止这种服务在中国是有管制的，但和这一块相关的应用服务，我们是走在前面的。未来智能电视的发展，可能会像手机那样创造出一个巨大的商机，当然这要看有关部门对相关行业如何引导和管理。

HBRC：对TCL来说，机会点在哪里？

李东生：如果智能电视领域能够提升，它的价值就会比普通的电视产品大很多。此外，我们有可能参与上游一些服务项目，因为智能电视和电脑有所不同，很多服务必须要用一个中间件，只有深度参与，才有利于产品的推广。上游的各项服务，有哪些我们可以参与的，我们会去论证，去寻找机会。现在用得比较多的是电视广播以外的视频服务，此外还有很多东西可以开发，比如公共服务、教育服务，都是潜在的机会。

全球市场LCD电视分品牌出货量（万台）及份额

排名	品牌	2012								2013	
		Q1		Q2		Q3		Q4		Q1	
		出货量	份额	出货量	份额	出货量	份额	出货量	份额	出货量	份额
1	三星	868.9	20.1%	901.8	20.4%	941.5	18.4%	1,360.9	21.0%	916.1	20.4%
2	LG	581.8	13.5%	599.1	13.5%	649.3	12.7%	841.6	13.0%	656.1	14.6%
3	TCL	243.3	5.6%	222.7	5.0%	343.5	6.7%	378.4	5.8%	325.2	7.3%
4	索尼	366.3	8.5%	360.3	8.1%	347.4	6.8%	419.7	6.5%	225.5	5.0%
5	东芝	268.7	6.2%	261.2	5.9%	277.3	5.4%	313.5	4.8%	224.0	5.0%
6	海信	209.6	4.9%	200.4	4.5%	239.0	4.7%	301.7	4.7%	222.7	5.0%
7	创维	144.8	3.4%	156.9	3.5%	240.6	4.7%	284.8	4.4%	210.1	4.7%
8	夏普	219.3	5.1%	167.3	3.8%	223.2	4.4%	223.1	3.4%	194.0	4.3%
9	松下	215.0	5.0%	244.4	5.5%	273.5	5.3%	290.4	4.5%	182.4	4.1%
10	冠捷 /TPV	45.4	1.1%	235.9	5.3%	229.1	4.5%	292.9	4.5%	176.9	3.9%

资料来源：DisplaySearch（由TCL提供）

HBRC：对行业来说，有没有一种危机：传统彩电厂商变成硬件提供商，无法适应未来竞争？

李东生：这并不是危机，你是硬件提供商，这就是你能掌握客户的一个基本点。智能电视和电脑不同，电脑制造商卖给用户之后，用户用这个电脑干什么，厂商是没影响力的，但是智能电视不一样，用户买了智能电视，厂商可以给他很大的影响，因为你可以把你的应用预装在电视机里，用户可以再行选择。

在智能电视应用方面，由于我们有现成的用户，和那些做盒子的厂商去竞争，应该更有优势。当然，我们要把这个优势充分发挥，就需要在产品的技术创新和上下游应用的联盟方面做得更好。

HBRC：面对这些正在到来的变革，TCL是否已有所准备？

李东生：我们当然有准备了，“欢网”是国内电视市场上做得最早的，接下来你会看到，我们还会有其他一些行动。

HBRC：欢网是你们和同行长虹合作的，以前家电行业动辄打价格战，现在同行之间却变成了竞合关系。TCL也和其他一些公司成立了“中智联盟”。这样做出于什么考虑？

李东生：当时我们一开始合作，是用在互联网电视方面，这种应用一定是基于更大的用户群，这样竞争优势才会体现出来，所以我们和长虹以及海信建立了不同的产业联盟。而这个产业联盟的市场份额越大，这些应用推广起来效果就越明显。

现在证明，这种思路也是对的。智能电视要形成一个产业生态，建立起相应的商业模式，靠一个企业是很难的。从终端来讲，要有更多终端产品的加盟，这样可以保证它有更大的用户群；从产业链整合

来看，要有各种各样的运营商、服务商来提供这些内容的整合支持，这个商业模式才有可能成功。

HBRC：**如果重构商业模式，是不是意味着重新定义彩电行业？**

李东生：其实有些问题，不需要说得那么绝对。我是做工业的，观点比较严谨一点，不会像做IT的动不动就放卫星。

简单讲，这个产业需要有硬件制造厂商，因为最终所有的服务都要通过一个硬件产品来体现。当然由于智能化技术的发展，这个硬件产品配合高速互联网和云计算技术，智能化技术又支持了多屏互动，支持了智慧小区、智慧城市等应用，产品就从一个单纯的电视接收机，变成一个智能终端，而且可能变成一个更大的智能生态系统的一部分。但不论产品形态怎么变，最终还是需要有一个终端产品，需要有硬件制造商这样一个角色。

现在有人做一个盒子来配电视机，这可能还会有一点市场，但从智能电视来讲，主流市场应该是把这个盒子做到智能电视里去。特别是在增量市场，可能更多用户愿意选择智能电视，而不是买一台显示屏，再加一个盒子。

一定程度上，智能电视的出现，改变了电视产业的生态，原来你卖一个产品给客户，基本上就终结了，顶多还有一点售后服务。现在就不同了，通过智能电视，厂商预装了很多服务，用户首先选的可能就是厂商推荐的服务，接着用户还能够得到其他服务。厂商也可以参与到给用户提供服务的业务上去，空间很大。

导入战略管理，重在创新谋变

HBRC：这几年，电子行业变化很快，不确定性也很大，身处如此变动时代，你思考得最多的问题是什么？

李东生：最近思考最多的是公司中长期战略。过去几年，全球经济动荡引发了整个经济结构的调整，给中国经济和中国企业带来了一些新的挑战。作为中国企业，我们的发展战略相应也需要作出一些调整。如何能够适应这一轮变化，如何能够把握机遇、克服困难，保持公司持续成长，这是在企业管理中面临的最重要的问题。

HBRC：对于这些重要问题，TCL是否找到了合适的解决方案？

李东生：战略规划我们已经有了，去年初提出的新10年规划，已经把目标明确了。我们要成为一个全球领先的电子产业集团，主要产品要进入全球同行前列，综合实力要进入世界500强，这是我们未来10年的战略目标。如何实现这个战略目标，很多问题我们还在边干边研究，边优化调整。

HBRC：面对新形势，你们在管理上与过去10年将有何不同？

李东生：在过去10年，TCL从一个中国企业，逐步成为一个有竞争力的跨国企业。在此过程中，我们的内部管理也发生了一些变化。10多年前，TCL开始引入绩效管理、引入KPI；差不多10年前，TCL开始导入全面预算管理，逐步做到在每年年底之前，完成对下一年经营预算、经营资源配置、经营目标确立，以及绩效指标的确定等。

这10年我们导入全面预算管理之后，企业的管理能力明显提升，预算准确度也逐步提高。但是，TCL仍处在一个从中国企业向全球企业转型的过程中，在全面预算管理的基础上，可能还要更加系统地导入企业战略规划管理，不仅考虑一、两年以后的事情，更要考虑三、五年，甚至更长远的事情。所以我最近想导入外部专业机构，帮我们

提升战略规划能力，让团队能够更加熟练地掌握一些适合我们的管理工具。

HBRC：实现新10年战略规划， TCL必须进行的战略转型重点在哪里？

李东生：不管是基于应对外部环境的需求，还是基于自身发展壮大的需求，在TCL新10年的战略转型方面，我认为应该“三箭齐发”：

第一是“国际化”，要有国际化的眼光和思维、国际化的战略和布局、国际化的经营与品质。我们要借欧美企业全球话语权逐渐没落的机会，提升中国工业及企业在欧美等市场的品牌影响力；同时要借“中国影响力”的提升，抢占新兴市场份额，为未来发展做好铺垫。

1998年，我们进入越南，便开始在这方面布局。虽然中途有过波折，但截至目前，我们在东南亚、欧美、南美等地区均占有了良好的市场，不仅有完善的销售渠道，有的还设立了研发或服务中心。这些市场不仅推动了TCL的发展，也能够帮助我们应对市场变化。

第二是不断创新。发展的本质是创新，竞争的根本也是创新。不断创新是企业保持活力和动力的源泉，也是企业进入资本密集型、技术密集型领域的基本保障，特别是在危机四伏的市场环境中，企业内功的强化和抗风险能力的增强，必须通过创新来完成。

目前很多消费者已进入二次、三次购买电子产品的成熟阶段，口味越来越挑剔，常规产品的利润已经像刀片一样薄。这就要求我们在技术、产品和服务上不断创新，满足消费者需求。

第三是要加快转型升级。首先要加快核心领域的升级，贯通产业链规模力量，把全球性的危机作为优化资源配置的机会，解决制约企业竞争力的结构性问题，占据产业链高端；还要加快商业模式升级，找到云时代的生存法则，形成新型支柱产业，实现产业链生态循环，

更要善于抓住消费爆炸性成长和互联网革命相结合的重要机遇，寻求商业模式突破和服务经济高速成长。

HBRC：**战略转型从不轻松，你们的转型难点何在？**

李东生：难点的确不少，新10年我们战略转型的主要难点有三：

第一，伴随经济全球化，我们面临着经济增速放缓、市场需求不旺的压力，竞争复杂化，对手和社会文化多元化，经营风险增加，产业结构调整更带来严峻挑战。这也是中国企业必须面对的现实难点。

第二，无论是国际化、持续创新、还是加快转型升级，都需要政策法规指导以及相关资金和政策支持，政府能否更好发挥职能、营造宽松环境、设立税收及融资优惠政策、提供创新奖励及补贴措施等，对我们的战略转型也有着巨大影响。

第三，2011年8月我们公布了基于“三个能力”的立体价值战略模型，分别代表工业能力、技术创新能力和全球化运营能力，这是我们在新时期发展的“战略航海图”。从今年开始，我们进一步将品牌向“年轻化、时尚化、国际化”方向延展，把核心受众定位于80后、90后群体。这是伴随着国际化步伐的深入，在消费群体及市场环境变化的背景下，我们作出的重大战略、尤其是品牌战略调整。

不断变革，向三星学习

HBRC：**你曾写过一个“鹰的重生”的故事，不断变革，自我颠覆，似乎成为你们这些年的常态。**

李东生：任何一个企业在发展、成长中都会经历这样的阶段，因为发展需要不断突破成长瓶颈。三星这几年的发展在这方面就做得非常成

功，李健熙有一句很著名的话：企业一定要不断变革，除了老婆孩子什么都要变。

TCL在1998年系统提出经营变革、管理创新的观念之后，我一直坚持这种企业管理的观念。如何才能自我超越，如何不断克服发展的瓶颈，并在一次次的循环中，使企业的能力、团队的能力、自身的能力不断得到提升。当然这样做是很累的，但一定要保持一种拼劲，做企业就是这样，逆水行舟，不进则退。

HBRC：那么，应该怎么把握变革的节奏？什么时候需要变革，什么时候不需要变革？

李东生：你可以去看一下三星李健熙关于变革的一些说法。其实很简单，作为每一级的管理者都要假定，现在的工作不会是完美的，一定还有更好的方法可以做得更好，管理者一定要有这种心态，评估自己做的每一项工作，时常提醒自己：下一个瓶颈在哪里？下一个短板在哪里？如何加强这一块？所以企业改革是一个持续的过程，什么时候都需要。

HBRC：你多次提到三星，和不少中国企业一样，TCL也将三星定为学习标杆，为何要学三星？

李东生：对于外部的成功案例，我们一直都有借鉴，之前我们曾学过松下、索尼。这几年，三星确实是一个最成功的电子企业，所以在今年的战略规划当中，我们提出要更多地研究三星。因为三星虽然在规模上比我们大得多，竞争力也强很多，但是我们的业务结构比较相像，所以我们希望更好地借鉴三星的这些成功做法。

HBRC：三星在哪些方面对TCL启发比较大，你们最想学它什么？

李东生：三星有三个方面做得很出色：第一是三星的国际化，通过坚持不懈的国际化，其业务结构在全球的布局比较均衡，它不只在欧美等大的市场做得很成功，在新兴市场也是如此。

第二，三星在企业核心能力提升方面非常值得借鉴。一是它的产品创新能力，10年前三星的产品定位比日系品牌要低，索尼、松下的产品都比它贵。到今天，三星的产品定位已经比顶级的日本品牌还要略高一点。

第三，三星的品牌和渠道能力以及工业能力都在快速提升，它和苹果不一样，苹果更多的是在产品的设计、服务以及整个产业链、业务链的打造方面有突破，三星连工业这一块也做了，也有自己的核心零件（面板、芯片等），它不单是全球最大的智能手机厂商、最大的彩电厂商、智能电视厂商，也是全球最大的液晶面板企业、半导体企业、芯片企业。

去年我参加一个论坛，那时苹果还非常厉害，股价也是最高，我当时说，从中长期来看，三星超越苹果的可能性，远大于苹果能保持这种优势的可能性。

HBRC：**刚才你提到，TCL以前学习过松下、索尼的管理，但你曾总结说，正是管理过度导致了日本企业的衰落。**

李东生：管理过度，不是我讲的，是外界对日本管理的一些评论。我是说，现在日本企业的决策效率比较低，这是日本企业和韩国企业的一个差别。

你看三星，虽然其规模比日本企业还要大，但是三星要决定一个事情，速度比日本企业快很多。日本企业为什么决策慢？因为它的流程比较多，控制的结点比较多，我认为这是一种管理过度的表现。

而要提高决策效率，一定要简化流程。理论上讲，控制点更多的流程，能够更好防止风险，但是，这样速度就会被牺牲掉，而且流程容易变成一种习惯，甚至可能变成一种官僚主义，这样反而不能真正帮助你控制风险。

保持企业家精神

HBRC：TCL不但要继续国际化，还要面对整个业态的转型，这种复杂背景下，领导TCL向前走的关键要素是什么？作为管理者，你的瓶颈又在哪里？

李东生：最重要的是我的能力、视野。我毕竟是从一个中国的小企业做起来的，此前没有做过、也没有管过一个跨国公司的业务，有好多东西需要学习。另一方面，我们的主要产品的技术发展非常快，虽然我是学电子出身的，但那个年代学的东西和现在完全不一样，比如智能电视、智能手机，在产品的技术判断能力方面，我是有不足的。

因此，我需要靠团队来弥补，并且要不断学习。任何一个人，原来的知识经验，都不足以支持未来发展，全球经济和产业发展太快了，不要说技术问题，即便在管理和产业发展方面，也有很多新问题，必须重新审视、重新学习。

HBRC：小企业靠老板、中企业靠制度、大企业靠文化，TCL奉行什么样的企业文化？

李东生：TCL的企业文化比较有特色：一是人本的思想，我始终认为企业的竞争就是人的竞争，整个团队能力的提升、员工能力的提升，是企业核心能力提升最关键的基础。围绕这一基础，这几年我们持续

地推进“鹰系列”培训以及各层级管理者和员工的培训，通过提升团队能力来提升企业的竞争力。

在管理方面，我们倡导一种企业家精神。所谓企业家精神，就是企业的管理者，不能只是以职业的心态来看待工作，而要把这个职业当成事业，把企业的事情当成自己的事情。既然强调企业家精神、鼓励企业家精神、保持企业家精神，相应的对人的管理，就得要有相适应的一套制度。

此外，一个企业需要变革、创新，不断学习，突破自我。总之，人本管理、企业家精神和变革创新，就是我们企业文化的三个支点。



邓勇兵是《哈佛商业评论》中文版前高级撰稿。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年7月刊。


沈阳机床集团董事长
关锡友

专访沈阳机床集团董事长兼总经理

关锡友：为强而大

王丰 | 文　李武 | 编辑

从排名靠后到全球规模第一，从核心技术差距50年到全球技术第一阵营，关锡友带领沈阳机床在13年内实施“弯道超车”战略颇为成功。其要诀是不怕失败、自我颠覆，用“做强”的思维去“做大”，在“做大”的同时，为“做强”探路。

2002年，当欧洲最大机床制造公司德马吉(Gildemeister)把欧洲以外的首家工厂设在上海时，中国机床行业的领军企业沈阳机床集团却对主业丧失信心，开始卖矿泉水和保健品求生。

正是那一年，38岁的关锡友就任沈阳机床集团总经理。1988年7月，关锡友从同济大学机械制造专业毕业后分配到沈阳机床做车间技术员，当时他曾做了一个15年人生规划：第一个5年，在实践中学习；第二个5年，成为该组织中坚力量；第三个5年，成为决定该组织命运的人。2002年，在他上任沈阳机床总经理时，那份15年人生规划的每一步他都做到了。不过，如何带领已对主业丧失信心的沈阳机床走向未来，这位新晋总经理面临巨大挑战。

沈阳机床是中国机床行业的“老大哥”，叶选平、邹家华也曾在该公司任职，上世纪50年代计划经济时期曾奉命支援三线建设，在全国各地相继扶植了20家企业，每家的图纸基本一样，为新中国的工业化作出了巨大贡献。随着中国进入市场经济，这些企业纷纷成为沈阳机床的竞争对手，产品接近，竞相杀价。沈阳机床做普通机床不赚钱，做数控机床需要外购核心部件，而其成本占成品的65%，也就赚点组装费。

2001年中国入世后，中国制造业获得了突飞猛进的发展，作为装备制造核心领域的中国机床产业也进入黄金发展周期。但赚钱的还是那些拥有运动控制系统——这一数控机床核心技术的西方公司，比如日本法那科公司（Fanuc LTD）、德国西门子、日本三菱等。

面对与日德等机床行业巨头约50年的技术差距，关锡友带领的沈阳机床果断回归机床主业，并确定了“先大后强”、“为强而大”的弯道超车战略，目标是逐步成为拥有世界一流技术的最大机床公司。

随后的故事令人振奋，沈阳机床从2002年的全球机床产业排名第36位（营业额13亿元）一路上升到2011年的全球首位（营业额180亿元），用10年时间完成了规模上的战略赶超（据美国加德纳（Gardner）公司2014年1月公布的排名，沈阳机床仍以27.8亿美元的销售收入位居全球第一）。

但此时的沈阳机床，在核心技术上仍然无法与德日相提并论。于是关锡友开始推行技术上的弯道超车，争取到2015年实现“又大又强”。这期间，由于信息革命的深入延展，全球机床产业进入技术结构调整期，数控机床正向基于互联网的智能机床平台方向发展。沈阳机床抓住了这一时机，又一次成功实现弯道超车，率先实现智能机床的技术研发和产品突破。今年2月，沈阳机床在上海发布全球首台i5智能

机床，使其站到世界机床行业的技术之巅，基本实现“又大又强”。这种并不简单的弯道超车战略，因此有了更大的探讨价值。

30多年来，中国企业前赴后继，以“先大后强”为发展路径者不在少数，为何真正做强者寥寥无几？一个原因是，很多企业试图把“做大”与“做强”隔裂成两个不同阶段，结果发现越到后面越难做，规模越来越大，业务越来越多元，但离“核心技术”却越远了，相当一部分企业做大之后，随即陷入“规模陷阱”，业绩和管理江河日下。

沈阳机床之所以能够“又大又强”，关锡友总结的成功之道是：在“做大”的过程中，始终要牢记目标是“做强”，要用“做强”的思维去“做大”，在“做大”的同时，要为“做强”探路。与此同时，得益于关锡友来自基层的历练，他体会到管理的精髓在于“以人为本”，而不是“管人为本”，这使其实施战略时获得了超常的执行力。

审视这种 “先大后强”、“为强而大”的整体战略观，其关键在于，关锡友并没有等到企业在2011年成为规模世界第一之后再去搞核心技术，而是从2005年就开始行动，那时企业销售收入大约30亿元。正是2005年以来基于“做强”的一系列技术投入以及在人才、研发、组织等管理方面的不断探索，才使沈阳机床在“做大”的同时步步走强，实现了核心技术及商业模式的双重突破。

回顾10来年的赶超历程，沈阳机床的弯道超车亦充满惊险和困难。在此过程中，关锡友是如何驾驭赛车又规避翻车风险的？2014年新春，在辽宁省沈阳市沈阳机床集团总部，HBR中文版独家专访了该集团董事长兼总经理关锡友。他说，在做大做强、自主创新这条路上，他曾经两次近乎绝望，但最终都峰回路转。面对不断变动的全球机床市场，他喜欢琢磨并分享这个赶超的过程，总结战略与管理的得失。

“先大后强”的整体战略观

HBR中文版：2002年你上任集团总经理时，企业面临的最大问题是什么？

关锡友：当时东北三省的国企都困难重重，被称为“东北现象”，大家都没方向，没信心。沈阳机床主业偏废，之前上了很多项目，比如纯净水、保健品等。

在这种情况下上任，我做的第一件事就是与大家讨论机床主业发展，比照日德，我们的技术差距大概有50年。什么概念呢？就是按照既有的方式赶超，我们一辈子也赶不上，当时很多人对于技术超越持绝望态度。但我认为应该用动态思维去想问题，市场竞争与战争一样，是运动战。

HBR中文版：对于企业当时的所谓业务多元化，你持反对态度？

关锡友：我持怀疑态度。我有个理念，只有把一件事做好，才有可能做好别的事，沈阳机床从1935年就开始做机床，如果我们连机床都做不好，别的事更不可能做好。

我曾对世界机床产业的发展规律做过研究，二战后，世界机床产业存在一个20年大周期的规律，这个产业随着制造中心的迁移而迁移：1940年代至1960年代在美国，1960年代至1980年代在德国，1980年代到2000年在日本。21世纪初，全球制造能力迅速向中国转移，2002年中国也首次成为全球最大的机床市场，全年销售额56.96亿美元。

按照全球机床产业规律，一个国家机床市场的发展，会催生出至少一个知名的基地和企业。就像当年的英国600机床厂、美国辛辛那提机床厂、日本马扎克机床厂，在2002年开始的这一轮机床产业的“中国

周期”中，最有可能成为领头羊的就是沈阳机床。所以我们决定重振主业，愿景是变成一个聚焦主业的集团。

HBR中文版：要壮大沈阳机床的主业，你认为当时最缺的是什么？

关锡友：最缺的是战略。办企业，资源永远都是缺的，关键是用一种预期也就是要用战略去引导大家拼搏，劲儿往一处使。

我们讨论战略时，内部争论很大，最后需要作出选择：先强后大，还是先大后强？我宁可背上骂名，选择了“先大后强”，理由是，市场不会等我们，先抓住市场机遇把规模做大，企业才有影响力和吸附力，才会聚集资源，才能搞创造。

HBR中文版：“先大后强”是中国企业普遍选择的赶超路径，你为什么说“宁可背上骂名”？

关锡友：机床行业在品类上分得很细，“大而全”的生产模式不符合行业传统以及人们惯有的认识。但我认为战略服从于大势，庞大的需求正在涌来，为了专业化而固守一方阵地，就会错失做大规模的良机。

在世界两大机床强国——德国和日本——人力成本占到机床总成本的30%～35%，中国这一比例最高只有8%，这意味着中国企业至少拥有20%以上的成本优势，于是我们全线铺开，除了磨齿机，从普通机床到数控机床，我们差不多全都生产，目标是做中国最大的机床集成厂。

HBR中文版：这种“先大后强”的思路，曾被中国企业普遍采用，但目前真正“做强”者很少。你们在“做大”后迅速实现“做强”的关键是什么？

关锡友：关键是在“做大”的过程中，牢记你的目标是做“强”，用“做强”的思维去“做大”，在“做大”的同时，为“做强”探索路径。很多企业把“做大”与“做强”隔裂成两个完全不同的阶段，结果是越到后面越难做。事实上，在过去几十年，在中国市场你只要看准需求大势，顺势而为，做大规模并不难，但要实施核心技术赶超，是真难。

HBR中文版：**可否更具体解释，如何“用做强的思维去做大”？**

关锡友：比如2006年我们收购德国机床公司希斯（Schiess），目标不仅是增加规模，而是基于未来国际化的需要，提早锻造管理国际级企业的能力。如果连德国的企业都可以消化并管好，我们的国际化就不成问题。

再比如，产能增长主要是通过提高劳动生产率来实现，当时我们的主流产品Z3040摇臂钻，历史最大月产量是240台，但在没有增加生产线和人员的前提下，我们将这个数字提高了10多倍，达到月产量2800台，普通卧式车床CA6140也从月产量360台提高到3600台。

如何做到的？工人阶级有力量啊，我们只做了内部改革，实现了生产效率提升。我发现这不是所有制问题，而是内部机制问题，我们搞了用人、用工、薪酬三项制度改革，进行内部的市场化改革，结果产量一下子就上来了。

变革管理文化提升战略执行力

关锡友：我发现不论企业处在哪个阶段，管理的最高境界都在于激发员工的主动性和积极性，而不在于限制和约束。

机床的精度是最重要的，传统的管理制度很细很严，这个没做好，罚10元，那个没做好，罚20元，但为什么我们还是没有外国人做得好呢？因为我们那些不叫“制度”，只能叫“规定”。在“规定”最严格的地方，创新活力就是零。而使每个操作者都可以不犯错的流程，才叫制度。

HBR中文版：也就是说，制度实质是“以人为本”而不是以“管人”为本？

关锡友：是啊，我们一直认为管理就是用制度去管人，但过去为什么我们花那么大力气去管理，技术却一直落后，产品也没有管好，问题就出在制度安排上，这个制度总是假设被管理者需要管且可以被你管好，但是真的能管好吗?

我1988年入厂，当时员工中午都是排队走正步去食堂吃饭的，但工厂还是没管好。我当车间主任时，也曾经严格管理工人，结果冲突不断，甚至发生过肢体冲突。

后来我转变管理理念，基本上不管，而是激励他们去创造。所谓管，就是你发现他有错误，然后去管。我认为人的缺点常常是一生不能改变的，如果一个人身上30%是缺点，70%是优点，与其花费很多时间精力去管30%的缺点，不如用同样的时间精力去激励，把那70%的优点发挥出来。

HBR中文版：你当车间主任期间，究竟是什么让你开始转变管理观念？

关锡友：1993年我当车间主任，那个车间是刚成立的，中国第一个数控机床车间，工人从各个车间抽调而来，多是不好管的人，我之前只做了5年的车间技术员，如何管?

一开始，我就使劲管，不听话就罚，但很快发现，这没用，你罚他钱，他就骂你，甚至上来就跟你动手。车间有一个老师傅，活干得特别好，疑难问题都要找他解决，但他有一个不好的习惯，边干活边喝酒，我就跟他谈：不喝行吗？他说不行，不喝干不了活。然后我就想了一招儿：有一天，我先吃了解酒药，买了两瓶白酒，说，咱们啥也不吃，就只喝酒，你把我喝倒，我就让你干活喝酒。结果呢，还没喝到第二瓶，他就喝趴下了，第二天一早对我说："哥们儿，你真够意思。"从此之后，干活的时候，他再也不喝了。

HBR中文版：管理工人就得这种方式？

关锡友：规定再多，没用，喝酒就好用，你领导"土八路"，就得用这种方式。车间主任的责任就是领着大家在一线攻坚，碰到急活儿，有时给多少奖金工人也不干，但如果你说，干完之后，晚上请喝酒，他或许就干了。

我与工人们摸爬滚打了10年才知道，工人们真正想得到的不是钱，而是尊重！你亲近他，他就服你，因为他得到了尊重，尊重比什么都重要。层级越低的人，越需要尊重。我们这些当头儿的，经常被前呼后拥，工人羡慕你，但你要尊重他们。

HBR中文版：基于车间主任时期的管理体会，你后来在企业制度建设方面做了什么重要改变？

关锡友：其一，制度首先要体现出对人的重视，我们把"视员工为第一财富"排在诸多经营理念中的首位，注意，不是"质量是生命，用户是上帝"，因为质量和服务最后都要通过员工来实现。其二，对管理团队提出要求：少发通知，或不发通知；少惩罚，多激励；关爱员工，从小事做起。其三，有上面两条做基础，我们推动的内部市场化改革发

挥了奇效，针对用人、用工、薪酬三项制度进行改革，员工的薪酬与市场接轨，不再任人唯亲，考核以效率优先。

主要是这三步棋，软硬兼施，互为支撑，员工工作和创造热情就被彻底释放出来。工人主动加班，晚上回家吃完饭，即使车间门锁了，从窗户跳进去也要干活。

2013 年国内机床行业前十名 单位：亿元

	企业名称	销售收入 全年 同比	机床产值 全年 同比	工业总产值 全年 同比
1	沈阳机床（集团）有限责任公司	150.5 -9%	165.2 -7%	182.5 0.3%
2	大连机床集团有限责任公司	165.9 -10%	121.0 -9%	147.5 -8%
3	陕西秦川机床工具集团有限公司	56.1 2%	18.7 -15%	49.7 -2%
	其中：宝鸡机床集团有限公司	20.8 8%	10.5 -3%	19.1 5%
4	北京北一机床股份有限公司	26.0 -14%	19.0 -7%	19.6 -13%
5	天水星火机床有限责任公司	15.0 1%	16.1 7%	17.7 16%
6	云南正成工精密机械有限公司	12.7 31%	12.7 31%	12.7 31%
7	浙江瑞远机床集团有限公司	11.7 1%	11.7 1%	11.7 1%
8	北京精雕科技有限公司	9.9 -37%	10.3 -46%	10.5 -47%
9	重庆机床（集团）有限责任公司	13.5 -7%	4.6 -25%	10.3 -20%
10	上海机床厂有限公司	10.2 -19%	4.9 -25%	10.1 -19%

数据来源：沈阳机床

2002年，集团年人均收入6600元，销售收入13亿元，意味着我们脱离了死亡线。员工们看到了实效之后，我们随即推出“三个三”目标，即2005年达到30亿元销售收入，主导产品市场占有率达到30%，人均个人收入达到3000美元，后来这些目标全实现了。接着，我们提出了新目标，到2010年，在技术水平上赶超世界一流。

要“做强”就别怕失败

HBR中文版：当时只有几十亿元的收入规模，为什么新的目标锁定于“技术”而不是全力扩大“规模”？

关锡友：我们的战略是“先大后强”，“大”没有边界，各领域机会很多，但做强只有一条道，一有条件就要为“强”做准备，一路发展下来，我们始终没忘记技术。从2002年开始中国机床产业发展进入黄金期，汽车、航空航天、工程机械等行业的固定资产投资迅猛增加，带动金属切削机床年均增长20%以上，数控机床的增长更是高达30%以上。

大势已成，我们的战略布局和管理运营也已基本到位，有了市场的拉动，规模的增长不再是主要问题。随着我们的工艺创新，2005年，我们与日德的技术差距缩短为20年，说白了，容易做、可以做的技术改造基本完成，剩下的才是真正的挑战。

HBR中文版：这类似于汽车业的发动机技术？不接受这个挑战就无法做强吗？

关锡友：中国汽车企业最大的遗憾就在这里，很大，但发动机技术就是不行，所以你不强。数控机床的核心技术包括运动控制系统和轴承，其中运动控制系统最为核心，占一台机床成本的30%，加上轴承等关键部件，一台机床的成本中，在我们起步时，约50%的关键部件被西方公司控制，我们通过仿制，步步突破。

到了2005年，差距主要体现为运动控制系统这项核心技术以及高端轴承，这项技术从发明那天开始，就被西方国家以法律的形式禁止对中国等社会主义国家输出。运动控制系统作为一个部件，以“黑盒子”的形式安装在机床上，中国人即使买来机床，也只能在外头猜里头的技术秘密。此外，西方国家在高精度数控机床上对我国实施禁运政策，我们始终无法用逆向开发的方式跟进世界最先进的机床。

2013年世界机床行业前十名

单位：亿美元

	企业名称	机床收入	总收入
1	沈阳机床 (Shenyang Group)	27.8	27.8
2	德国德玛吉森精机（DMG Mori Seiki）	25.3	26.2
3	日本山崎马扎克（Yamazaki Mazak）	25.3	25.3
4	德国通快（Trumpf）	25.1	30.3
5	大连机床（DMTG）	23.8	24.3
6	日本天田（Amada）	22.8	23.0
7	日本小松（Komatsu）	22.3	228.1
8	日本森精机（Mori Seiki）	18.0	18.0
9	日本捷太格特（Jtekt）	17.7	126.2
10	日本大隈（Okuma）	16.2	16.2

数据来源：美国加德纳（Gardner）

HBR中文版：模仿走不通，市场换技术能行吗？

关锡友：中国的很多企业曾幻想用市场换核心技术，一定换不来的，老外早已处处设防，我们当初还以为行呢，对图纸渴望到见到就想偷拍的程度，后来一位老外说："没用，你能看到的都不是技术，即使图纸给你，你也造不出来。"

我意识到模仿这条路无法走通，于是决定到德国建研发中心，在德国招募人才。2005年，我们在柏林租了办公室，找了德国工业大学的沃尔曼教授，我经常听他讲学，他愿意帮助我在德国成立技术中

心，接下来我们打了半年的广告，一个人都没招来，我问教授，为什么没人来呢？教授说，沈阳机床在德国没有知名度。研发中心只好暂缓。

HBR中文版：但后来你们并没有完全放弃在德国建研发中心？

关锡友：在中国赚钱并不难，难的是把企业做强，不能因暂时做不成就放弃。企业家精神是什么？就是不怕失败，如果怕失败，就不可能做强。在研究中心暂缓后，我们转而用单个项目与德国人合作，我请沃尔曼教授为我们做一个新产品的优化、测试以及深入研究，投入了75万马克，教授带我们的两个博士生一起做，如期做完并形成了工业档案。

没想到这份档案同时被德国三个组织叫停，一是巴伐组织（德国控制技术转移办公室），该组织规定，德国的任何一项发明，要想带出德国，必须经过该组织审查并允许；二是德国情报机构，叫停的理由是，沃尔曼教授帮助的研发成果，不能够卖给社会主义国家；三是德国同业公会，理由是不许用德国人的智慧培养一个强大的竞争对手。这件事把我再次逼到了困境，75万马克打了水漂，几乎绝望。

HBR中文版：被逼得没办法了，你们才自主创新的？

关锡友：还有一个办法，就是整合国内技术资源。我走访了国内机械学科最好的10所大学的实验室，不比不知道，一比我真正看到了差距，这10个最好的实验室加起来，能力不足柏林工业大学实验室的一半。于是我向科技部提出请求，给我们一个“国家数控机床重点实验室”的名头，有了名头，我就可以招人做自主研发。科技部答应后，2005年我们开始招兵买马，走上了自主创新道路。

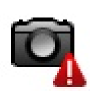
HBR中文版：**接连遭受挫折之后，当时你对自主创新有什么新想法？**

关锡友：我反思了两点：一、为什么全国那么多院士、博士，面对一个运动控制技术，就是做不出来？是不是大家都做错了？二，我们原来的技术研发方式不对，不关注客户的应用，而客户关心的不是技术本身，而是你能否创造价值，能否解决问题。我们的工程师习惯于把主观意图想象成用户需求，而我们需要真正的客户导向。

从人到组织的创新实验

HBR中文版：**你们找到了自主创新的钥匙？**

关锡友：前面说的两点反思，让我做了一个决定，颠覆过去的思路重新选用人才。我想起同济大学的大师兄朱志浩，当时他在同济大学当老师，以他的水平，早就应该是教授了，但他对职称不感兴趣，我想找的就是这种人，只想干事，对世俗名份不怎么在意。于是我们以朱志浩为核心，又招了一些年轻人，都是“85后”和“90后”，在上海组建了一个“飞阳团队”，其中多数人没有摸过运动控制技术，脑袋里没有框框，一上手就基于计算机和网络，一上手就基于客他们的使命只有一个，自主研发数控机床运动控制系户需求，统。



数据来源：沈阳机床

HBR中文版：**从2007年至2010年，飞阳系统的开发周期内，你如何管理这支特殊团队？**

关锡友：我什么都没干，就是立了个项，找了个人（朱志浩），然后默默地给钱。这冒着巨大的风险，你如何保证找的这个人是对的？这个项目，辽宁省政府每年给1亿元，沈阳市政府每年给5000万元，集团每年投入5000万元，工信部也有配套投资，政府的投资要审计啊，但这个项目又是轻资产，成果没出来之前，所有的东西都在一个小小的U盘里，如果不出成果，那别人就会假设你是不是把钱贪污了。

另外，如果团队是博士、院士，也还能交待过去，但那些大家认可的专家我都找遍了，我判断他们不行，我找的人全是一些“菜鸟”，这别人能理解吗？但我要的就是一心想做事的朱志浩，领着这些“菜鸟”在白纸上画画，我能做的就是不给他们束缚，心里着急，但不能让他们感受到，并暗自支持他们。2012年，飞阳控制系统开发成功，我去请团队吃饭，我问为什么你们能成功？他们说了两条：一、远离沈阳；二、你啥也不管。

HBR中文版：飞阳团队的创新实践给了你哪些管理启发？

关锡友：为了把它与老体制隔开，我把团队放到上海，单招了一批人，不计入绩效系统。飞阳曾不断受到质疑，认为它的创新不是正统的，一定有缺陷。我作为领导者，就要做好这个屏障，为创新团队提供一个自由的环境。

为什么这么做？因为你在做颠覆性创新时，由于企业现有的流程、价值观都是符合当前市场状况的，你就要创建一个新的独立机构，只要确保其得到有效资源支持，不与企业主体竞争资源，你还要尽量与这个新机构保持距离，不管比管更有效，你一定要认识到，企业固有的一切并不适用这个新机构，它的使命是颠覆，它的一切就随之而不同。

HBR中文版：在飞阳系统研发成功之后，最大的挑战又是什么？

关锡友：是市场认可。任何一个颠覆性创新都伴随着两个关键问题，技术与市场。你发明了一个新东西叫飞阳，但市场一直用西门子的，用法那科的，谁敢用飞阳？会不会有风险？所以，技术发明只是颠覆式创新的第一步，接下来的挑战是，在你的资金保障到期之前，市场能否接受你。

HBR中文版：你们如何突破了这个现实的挑战？

关锡友：创建飞阳团队的同时，我在沈阳创建了另一个实验平台——立式加工中心（一种数控机床品类的名称，以下简称“立加”）事业部，我把它放到厂区外面，与主厂区一道之隔。它有两个使命：一、飞阳系统开发成功后，应用飞阳系统作为机床的控制系统；二、组织结构扁平化，为集团组织变革提供经验。与飞阳一样，我对立加没有直接管控，只是激励他们去创造。

HBR中文版：立加也是一个“特区”？

关锡友：我们就是要做这样一个实验让大家看看：同样的人，同样的设备，同样的市场，组织扁平化了之后，会产生什么变化？

立加的员工大多数是刚刚毕业的技校生、本科生，不是什么奇才，都是从零做起的年轻人，它的组织结构是平的，类似于互联网的协作式体系，完全是市场导向，车间总是热火朝天，生产效率极高，人均销售收入在全集团也最高，立加只用了5年时间，就把单一机种的产品质量、技术水平和销量做到世界第一。2013年立加逆势大增，销售量达2900台，2014年，立加计划在不增加一个人的前提下实现6000台产销量。

“去领导化”需解决制度瓶颈

关锡友：制度创新。立加和飞阳两个团队的成功给我了很大启发。企业要做一件事，首先渴求人才，人才在哪儿？现在我认为人才遍地都是，如果感觉缺人才，可能只是我们缺少发现人才的眼光和激励人才的制度。不同的制度安排导致了不同的发展结果。谁限制了我们的思维？为什么有些想法我们不敢去做呢？我们好像总在与一种无形的东西叫劲，这种无形的东西就是制度，2013年整整一年我都在思考这个问题。

HBR中文版：**除了制度的限制外，沈阳机床还面临哪些主要挑战？**

关锡友：有三个最重要的挑战，一是拿出被客户认可的、别人不可模仿的核心技术。2014年2月我们在上海国际机床展会上推出i5智能机床，完成这个挑战问题不大，i5智能机床是以飞阳系统为内核衍生出的基于互联网的智能机床平台，制造业的未来是智能制造，i5智能机床的推出意味着，在新的跑道上，我们开始领先全球的对手。

其二，成立金融业务版块。我们分析标普公司前10名基业长青的企业，比如GE、卡特彼勒、康明斯等等，无一例外地是通过向服务转型来保证整个企业的持续发展，而这就要借助金融的力量，否则做不到。有了金融支持，我以后就不再卖机床了，而是通过金融租赁租给你，给你系统解决方案。

其三，网络，包括线上和线下。线上互联网，也就是基于i5智能机床体系在线上的集成，线下是实体网络，2013年在上海成立的优尼斯就是实体网络平台，现在我宁可把制造业务卖掉，也要全面投向网络。我的判断是，基于传统模式和传统的技术，都会走到尽头，智能

制造会重塑整个工业，这要求必须拥抱互联网，这里的关键是物如何联，可以说，谁能先联上，世界就是谁的。

HBR中文版：沈阳机床现有的能力足以完成这三个挑战吗？

关锡友：这取决于集团层面正在进行的组织制度变革，我们搞了一年多，目前的组织还不足以应对上述三个挑战。原有的组织体系是一个权力架构，这次变革的终极目标是消灭企业内部阶层，推动扁平化组织建设，向互联网企业的组织模式转型，这种制度转型完成之后，我们将成为一个平台化的企业。

HBR中文版：组织变革从来不易，你在上述变革过程中感觉难在什么地方？

关锡友：它要颠覆的是人的观念。原来的发展模式是靠量，就像种地，玩命干，提高亩产，现在不行了，我们已走到了关键瓶颈期，通过“特区式变革”，我们掌握了核心技术，但要真正做强，需要整个集团的转型，从机床制造商转型完全客户导向的工业服务商。这就要求我们的整个组织必须变革，我得说服老臣们转变观念，但脑子里的观念难转啊。

HBR中文版：你们的转型卡在组织变革这儿了？还需要多长时间完成这一组织变革？

关锡友：现在要强行推了。有这样一句话，创业需要群胆，更需要孤胆。在大变革的关键时期，作为领导者，你要拿出孤胆英雄的气魄来，强推变革。先把“形”学了，哪怕“神”不像，也必须学。

具体包括两个方面：一是推出“倒三角”组织构架，以前的构架是客户在下面，中间是管理层，上面是领导，现在的架构倒过来了，领

导在最下面，客户在最上面。领导为员工服务，员工为客户服务。

二是把组织本身给变掉。比如一个工厂，原来是一个总经理带多个副总，有管生产的，管技术的，管服务的等等，改变之后，总经理负责运营和战略，没有下面的诸多副总，增加了一系列按产品品类或客户群定义的总经理，品类比如机床总经理、阀门总经理、汽车总经理等等，客户群比如一汽总经理、上汽总经理等等，这就是基于客户的组织变革，评价体系随之而变，以前是领导评价你，现在是客户评价你。

HBR中文版：**这轮组织变革的目标是什么？**

关锡友：我要构建一个完全以客户为核心的组织制度以及机制，本身就是扁平化，没有领导，构建之日起就是以客户为中心、支持组织变革的就是制度。人的智慧是无穷的，我们的制度不支持人的智慧的发挥，所以要开创一个新的制度，激励智慧的发挥。

HBR中文版：**上述变革过程中，如何实现去领导化？**

关锡友：我有一个非常深刻的体会，凡是不找我的，工作做得都好，凡是天天请示的，没一个好的。你看立加的头儿，从来不找我。我2002年到集团工作，这么多年，从来没找过集团主管领导汇报过工作，无论多么困难，好的、坏的，从来没有汇报过工作。

2013年，我又做了一个实验，在上海成立了优尼斯公司，它的使命是作为集团从制造商转型为工业服务商的战略平台。我不想让这个公司有“头儿”，为了实现去领导化，我担任优尼斯总经理，但除了方向和战略，我什么都不管。

HBR中文版：什么都不管？如何衡量团队的表现？去领导化后又如何保证组织秩序？

关锡友：近4年来，我在管理中有一个体会，市场机制比权力重要，既然组织的本质是服务于客户，那就该听客户的，而不是听领导的，只要把市场机制引入组织内，建立一个以客户为导向的组织机制，就保证了最好的组织秩序。一个合同进来，不论你是什么职位，你只是这个价值交换流程中的节点而已，各节点都以客户价值为目标，有效协同，效率最高，成本最低。立加就是这么做的，挑战在于优尼斯的组织体系更为庞大。

HBR中文版：去领导化之后，领导者要承担什么职能？

关锡友：领导者的存在，功能是激发别人潜力的。领导的责任就是告诉大家，未来是这样的，然后使劲儿鼓励大家朝那儿走。每个人都知道自己的工作怎么做能更好，不需要你管理。所以我计划5年后就退休，不能在这个位置上长呆，耽误一大堆人成长，该退就退。我不太赞成企业领导者长期坐在那个位置上，要提早离开岗位，年轻人比我们强，只是传统的制度束缚了他们，否则没法解释立加团队和飞阳团队的成功。

HBR中文版：展望未来10年，你最想要的结果和最不想要的结果是什么？

关锡友：最想要的是，在当代工业史上写上中国人的一笔。最不想要的结果，是再一次错失机会。

王丰是HBR中文版高级撰稿。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。


宏碁集团创始人
施振荣

施振荣：“微笑”王道

李茂　万艳 | 文

施振荣用三个端点构成一条上扬曲线，简明易懂，却道出了产业、企业以及个人面对变化以简驭繁的生存之道：只有走出底部，往研发和品牌两端发展，持续不断地为社会和世界创造价值，方能露出皓齿笑容。

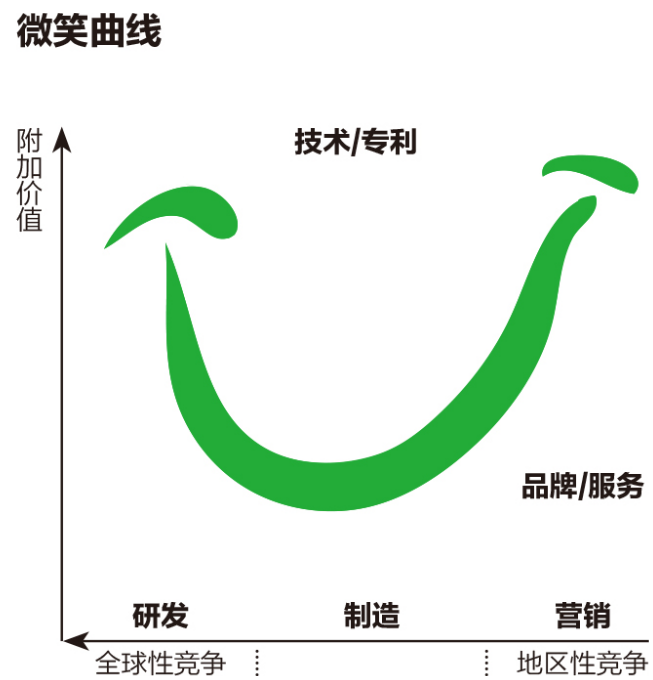
他独具先驱者眼光。上世纪90年代，台湾电子产业在制造端上已经初具国际竞争力；当同行千方百计降低成本以提高竞争力时，他却反向思考，从价值提升角度参透行业竞争力，“微笑曲线”由此诞生，帮助台湾乃至全世界华人企业家看清了行业趋势和环境的新变化。

他不仅是这一理论的提出者，更是践行者。他于1992年启动宏碁（Acer）第一次企业再造，将附加价值较低的电脑装配业务移到海外（包括中国大陆），台湾工厂则专注于朝附加价值较高的领域发展。2001年底，他再次从“微笑曲线”出发，思考企业永续发展的战略，启动宏碁的世纪变革，自此宏碁彻底放弃制造，专注于左端的研发专利和右端的品牌服务。

他的创新和突破，并不限于“微笑曲线”。他坚持“跟随非我风格”（Me too is not my style），不断突破华人的传统思想，挑战传统的中央集权观念，立下“传贤不传子”的传承典范。他自创独立品牌，将Acer打造为华人的国际品牌先锋。施振荣的这些成功实践以及背后的思

考，对于正走出国门、拓展海外市场的中国公司而言，无疑是最具参考价值的一手经验。

在“微笑曲线”理论问世二十周年之际，宏碁集团创始人、智融集团董事长施振荣在台北家中接受了《哈佛商业评论》中文版的专访，他不仅系统地阐述了“微笑曲线”，也谈到华人企业应如何应用该理论打造品牌、实现国际化，从而扮演产业链的整合者。



完全放弃制造是误解

HBRC：今年是“微笑曲线”问世二十周年。您在最近出版的新书《微笑走出自己的路》中，再次阐释了微笑曲线，它和当初有什么不同吗？

施振荣：出版这本书，主要是基于两个问题：第一，我发现外界对“微笑曲线”有些误解，比如以为要提高附加价值，就必须完全放弃制造，这是一个误解。“微笑曲线”的产业价值链上，每个环节环环相扣，才

能构建起核心竞争力。制造位于底部，是“微笑曲线”的根，也是利上加利的载体，它本身是中性的，它的价值是由“微笑曲线”的左右两端决定，比如制造什么产品，以及为哪个市场而造。

“微笑曲线”应该思考的是活用知识，而非生产复制。对于发展中的经济体，或者刚刚起步的公司，切入制造端相对比较容易；但是长期下来，容易供过于求而价值下降。“微笑曲线”的左右两端，有较高的知识含量，通过不断的补充新知识，不断地创新，就可以不断地创造附加价值，比如经营品牌，面对市场的不断变化，公司需要有创新的经营模式，需要有引导创新的研发，才能提高品牌的附加价值。

第二，“微笑曲线”其实是一条找出附加价值的曲线。在知识经济时代，它的应用越来越广泛，从原先的个人电脑产业延伸到农业、饮食业、文艺行业等。退休以后，我有时间去接触更多的产业，涉猎范围更深，我发现很多产业都体现了“微笑曲线”的价值，即研发端和品牌营销端的附加价值比制造端多，而且每个产业都有一条附加价值曲线，随着附加价值高低分布的不同，产生不同的形状。

HBRC：在微笑曲线上，产业价值是如何分配的？

施振荣：产业的三分之二价值集中在右端的品牌服务，底部与左端合起来占三分之一。品牌的附加价值最高。

品牌的知识产权使用时间比左端的专利知识产权更长，而且应用范围更广，所有的技术、产品和服务都可以应用得上；加之它是整个价值链经营知识的总和，知识含量最高、最难，使用价值也最广、最高。一个好的品牌本身的附加价值就很高。

谈微笑曲线的附加价值，我是从六面向的价值谈起，即有形、无形、直接、间接、现在和未来；单从某一个时刻来看，或从某一个方

面来看，都是不完整的。根据这个概念，经过一套复杂的公式计算，品牌的价值要占到产业价值的三分之二，这是一个概念性的东西，表示品牌的重要性很高。

HBRC：在您执掌宏碁期间，公司在上世纪90年代和2000年经历了两次再造，当时是如何践行微笑曲线的？

施振荣：上世纪80年代，我们在台湾最早开始做个人电脑，竞争很少，我们的产品是从研发到制造端，占流程的三分之一，创造出三分之二的价值。但是随着产品越来越成熟，市场越来越大，渠道和服务也越来越复杂，竞争日趋激烈，利润日趋走低。

到了上个世纪90年代，个人电脑产业发生巨变，从垂直整合到垂直分工，利润突然大减。康柏一夜之间个人电脑价格下降30%，IBM没办法调整过来，亏损很多，欧洲很多公司也相继出现问题；渠道出现问题，乃至整个生产链出现了问题。宏碁遭遇成长的瓶颈，甚至于开始亏本。在这种情形下，我开始去分析问题。

面对产业新的转移，我重新检讨整个产业链的变化。为了提升竞争力，我把低附加价值的电脑组装业务转移到海外，经过三、五年的时间，宏碁在世界各个角落成立了40条生产线用于装配台式电脑；后来市场主力产品慢慢变成了笔记本电脑，由于NB产品复杂，无法在海外组装，加上制造需要经济规模，于是只能全球集中生产，初期在台湾，后来逐渐转移到大陆生产。实际上，当时几乎全球所有的品牌都来台湾找台商代工，宏碁代工的客户是IBM和苹果（Apple）。

2000年，我把品牌营销与代工研发服务分开，宏碁专注在品牌营销业务上，以代工研发服务为主的业务从宏碁分离出来，成立了纬创公司。

宏碁是品牌公司，对整合后的产品负责，它需要有整个价值链的经营知识，所以品牌是价值最高的地方，知识经济归根结底就是品牌经济。至于纬创则提供代工客户研发服务，负责整合供应链的不同环节，以提供客户需要的研发服务。

宏碁发展重大历程

1976年

施振荣以100万新台币创立多技国际公司，后改名宏碁公司。

1986年

制定“龙腾国际”计划，开始大举国际化。

1992年

以创新思维启动第一次再造。

2004年

施振荣宣布退休，传贤不传子。

1981年

自创品牌机，并销往世界各地。

1988年

股票上市。

2000年

启动名为“世纪变革”的第二次再造。

2010年

ABW家族总营业额约660亿美元。

思维再造重于战略

HBRC：现在很多企业面临再造，需要做战略调整。宏碁的两次改造，都选择对了道路，这是如何做到的？

施振荣：战略调整不是关键。企业再造主要包涵三个层次，首先是思维的再造。当旧有的成功的思维和理念已经不符合新市场的需求，企业就要换脑袋，对的脑袋才会有对的战略。经营理念的改变首先在于领导人。IBM进行再造，最后找一个卖饼干的人（路易斯·郭士纳，Louis V. Gerstner，曾担任世界著名的饼干和休闲食品企业纳贝斯科公司（Nabisco）的总裁、董事长）来领导，他的脑袋和思维跟IBM内部不同，所以很容易切入新的战略。旧有的思维只能应付短期，改变思维才能带来企业的脱胎换骨。

日本企业在过去二十年里，一直没有成功突破社会文化和企业文化的束缚。它的战略是改善，改善，再改善，企图通过一点点的修正来实现再造，但是思维上没有转变，所以效益十分有限。

第二层才是战略的改变。在宏碁第一次再造时，我准备找麦肯锡帮忙，跟他们交谈之后，我决定还是要靠自己，他们可以给我一些新的观念，提供一些让我视野更广的可能性，但是决心和决定还是要靠自己，尤其整个经营团队的战略思维改变是最难的。2000年的时候，我就说，换脑袋或者换人。

换人自然就换脑袋了，但是接下来的执行容易出问题。聘用空降部队来执行，在美国还好，在华人文化里不容易：首先，我们没有那么多人才，高管人才本来就稀缺；其次，华人文化是“你说你的”，下面搞鬼，不管请何方神圣进来，都帮不上忙。最后，变革过程中有一个重要的挑战，即过渡性的管理。在变革初期，整个绩效往下走的时

候，内部意见很多，外来的和尚如果不了解内部情况，很容易与内部人员起冲突。

第三层改变也是最基层的改变，即能力的改变。改变需要具备新的能力。二十年前创业的大陆企业家，抓住了机遇，建立起很多能力。今天他们面临新的挑战和机遇，比如，要提高附加价值，建立品牌形象，走向国际化，这些能力都需要重新去建立。企业需要考虑哪一种能力是未来需要的能力，以及用什么方法建立那种能力会比较有效，想明白了以后，再长期地投入时间和资源，慢慢建立起能力。

在正确的思维指导下，才能制定正确的战略。战略部署能否落实，则要看企业的能力。如果企业再造能够从思维转变到战略转变，最后形成一套可执行的治理机制，改变企业的文化和价值观，这样才能创造出真正的价值。

HBRC：思维上的改变是不是需要颠覆性的创新？

施振荣：我在创业之初，就有很多颠覆性的想法，比如与“家天下”相对的“传贤不传子”，与“一盘散沙”相对的“利益共同体”。新的思维很简单，转化成创新，还需要能够落实，最后还需要被证明是有价值的。所以创新是集创意、价值、落实于一体。

创新有时就是“造反”

HBRC：很多人觉得，华人受儒家文化影响，是缺乏创新基因的，您是否认同这种观点？

施振荣：创新需要舞台和文化的支撑。我认为儒家文化中有很多智慧和普世价值，其中百分之八十或者九十是好的成分，甚至是国外没有

的；如果能够有效运用，对企业发展会产生正面影响。比如，亚洲四小龙的崛起，欧美学者普遍认为是受儒家文化的影响。当然，儒家文化也有一些缺陷，会阻碍创新。古代帝王出于统治的需要，引进儒家文化，反而是扭曲了它的原貌。

所以我们不应该谈儒家文化，而是要谈中国文化。中国文化在历史发展过程中累积了一些负面成分，要创新就必须要有所突破。从创业之初到现在，我都在思考如何去突破传统文化中不利于创新和发展的因素。创新有时候就是造反，造反能否被容许，是对整个社会文化的一场考验。外界看中国未来的发展，认为政治如果不改革，未来的发展会达到一个极限。

反过来，西方的民主政治也遇到很多问题。

我最近提出的“王道”，就是针对西方民主政治和西方资本主义的盲点。只有东西两种文化交融，我认为才能够发挥最有效、最长久的作用，给人类带来福祉和进步。

HBRC：您如何看大陆企业的创新？

施振荣：从创新的角度来看，大陆在互联网方面绝不输给美国。大陆企业的创新虽然不是突破性的创新，但是更加符合大陆需求，它既借鉴了美国成功的做法，又结合了大陆老百姓的想法和需求，最后创造了大陆客观环境所需要的价值。相比之下，美国人在中国大陆还不得要领，不清楚限制所在，所以谷歌还无法真正进入大陆。

此外，大陆在互联网的经营手法和机制上也有创新，比如付款机制，美国尚没有第三方担保机制，国外没有这个需求，但是大陆有这个需求，所以创新的空间就出现了。

创新的风气要鼓励，创新的知识产权也需要受到保护，我们需要有一个保护机制，它对于保护创新至关重要。

HBRC：在微笑曲线上，台湾和大陆的创新分别在哪里？

施振荣：市场是创新的龙头。台湾的创新以曲线的左端为主，它为全球的市场做研发，但是由于不掌握市场，它无法在曲线右端实现创新。即便有创意，如果企业不了解海外市场需求，不了解价值所在，创新也无法实现。

宏碁的创新落实能力还在改善中，经过二十多年的积累，它创立了自己的模式，有别于欧美模式，是第四种模式。大陆的模式可能是第五种，或者会比较像美国模式，因为它有最大的市场。美国模式是利用它的市场来累积竞争力。大陆未来可能会成为新美国模式，它有吸引全球人才为它效命的吸引力，二者的唯一区别是大陆不能像美国那么霸道，要改变主导一切的思维，照顾到所有利益相关者的发展和未来。

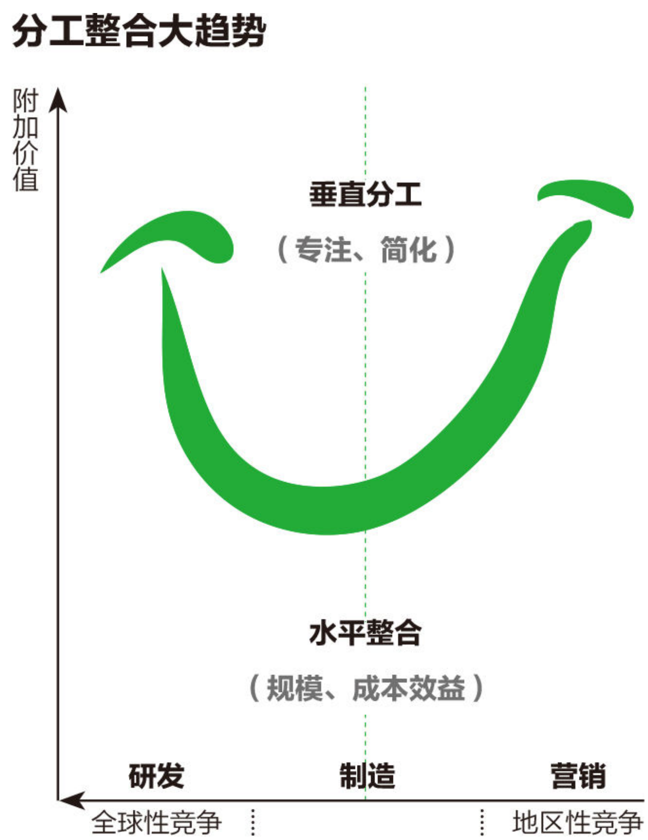
水平整合产业链的各项分工

HBRC：就微笑曲线来看，您认为，企业是否能够同时把垂直整合和水平整合做好？

施振荣：日本企业已经证明垂直整合是失败了，现在还在进行中的是韩国企业。实现垂直整合是一种霸道思维，它先借用别人的经验，背后又不尊重这种生态分工，希望独霸天下。这种做法是否可以长期得逞，我们还需要再看十年，也许三五年还有发挥的空间；但是“王道”和“霸道”之争，归根结底是做长久和做强大的区别。霸道可以做强，

但是不一定能做久；奉行王道才能促进经济发展，做到共荣共存，我强大家也有好处，弱者可以依附。

做霸主的企业会成为全民公敌，当它很强的时候，敌人拿它没有办法；但是一旦它出现一个漏洞，大家就会攻进去，霸权也就会慢慢崩溃。所以，我认为台湾企业是全世界的朋友，韩国企业是全世界的敌人。



HBRC：这是三星现在最大的隐忧吗？

施振荣：三星现在正在势头上，所以它不认为是隐忧。但是，五千年的历史证明霸者总会出问题。因为霸道就会忽略利益相关者的立场，最后创造价值的能力也会下降。当然，三星现任董事长（李健熙）的企图心和推动力很强，但是是否可以传承下去呢？如果客观条件发生

变化，它是否有一个自我平衡机制，还能继续创造新的价值吗?就像个人电脑的 Win-tel（微软+英特尔），到现在已经不创造新的价值，所以它慢慢会被淘汰。

HBRC：三星现在是很多大陆企业学习的对象。您认为它成功的地方在哪里？

施振荣：三星有长期的目标，它愿意做长期投资，不管是人才培养还是技术、设备投入。在经济不景气的时候，别人不敢投资，它还是继续循环并且长期投资。当然这也得益于它的特殊背景。就大陆企业来说，国有企业也具备这个条件。

但是这个机制本身也有问题，它目前掌握整个生态，但是如果生态发生变化，它原有的垄断优势和成功模式，就会成为阻碍它适应新生态的最大包袱和阻力。新的生态所需要的文化不一样，原有的组织文化会限制它的发展，就像世界上最强大的恐龙，结局也是灭绝。

因此，我们要争取重新部署现有生态。现在苹果公司为了自身利益，给它的生产厂商提了很多不合理的条件，不准许它们扩大自己的利益。供应商如果仅仅依靠苹果公司，是不安全的。现在的生态圈里有强势的企业，所以大家都勉强相安无事；一旦今后机会出现，整个生态就会发生变化。

打造品牌要两代人

HBRC：宏碁于1981年自创独立品牌，2001年专营独立品牌。在品牌经营方面，您有哪些心得？

施振荣：1981年，宏碁凭借产品竞争力创立自主品牌。我们的产品是世界上最好的，技术最新，功能最好，价格最低，虽然它不是最早的，品牌形象和知名度比不过美国品牌，但是因为市场很小，主要使用群体是工程师、大专院校的学生，凭借产品本身很容易说服他们，所以我们非常顺利地用产品本身的优越性创立了品牌。

这个品牌的创立也得益于它的差异性，跟美国当时产品的差异，功能提升30%到50%，价格下降一半，创造的价值是显著的，所以能够打响品牌。

经营品牌以及品牌的价值，是我们华人企业落后于欧美企业的地方。建立品牌和培养建立品牌的能力，都需要较长的时间。我之前说过，做制造，半代人，即10年，就做得起来；做研发，20年就可以提升起来；做品牌的话，则需要30年到50年，两代人的努力。如果我们现在不重视它，不去慢慢培养这个能力，我们就没有办法创造出品牌的价值。

HBRC：目前很多大陆企业正在经历从代工向品牌经营的转型。您认为它们在品牌经营和建设的优势和劣势在哪里？

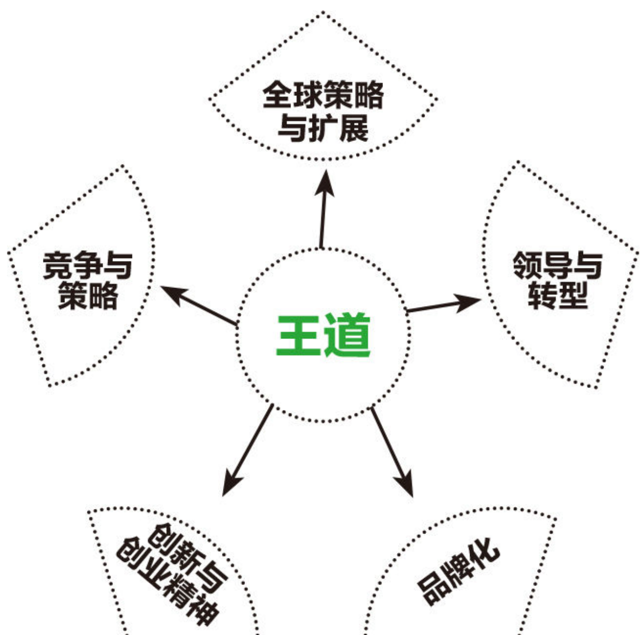
施振荣：大陆企业在经营品牌方面有先天优势，因为大陆有一个广大的本土市场，经营品牌是区域竞争，国外的品牌处于劣势地位。当然，提供令消费者满意的产品和服务，一定需要具备经营能力，仅靠低成本不足以竞争取胜。此外，大陆低成本的优势，同样也会被跨国公司通过外包利用。现在，大陆企业已经开始重视技术和经营的能力。

过去，大陆企业参与国际市场竞争的机会很少，大部分企业以大陆市场为主。假设今天联想没有合并IBM的PC业务，仍然运用原有的

本土化经营能力，不具备国际经营能力的话，我估计它在大陆市场上也会节节败退。所以，大陆企业要国际化，但不要急着打出去，而是打出去之前，经营能力要具备国际水准，即格局要拉大，能力要提升；否则全球化让世界变成平的，你不打出去，人家就会打进来。

大陆企业面临的挑战是转换思维方式和提升经营能力，这些都需要时间。提升经营能力，最重要的还是需要有舞台，这方面是大陆企业最大的优势所在。相比之下，台湾的本土市场太小，缺乏这样的舞台，所以台湾企业培养经营能力需要承担更大的风险，出去都是要交学费。大陆企业在大陆先交学费，培养这些人才和能力，这样打出去的时候，具备的条件会好一些。

王道企业经营轮轴



HBRC：可有人说，企业在中国市场建立品牌相对容易，但要想让它的品牌国际化，在“中国制造”的大招牌下并不容易？

施振荣：30多年前，我就把形象作为最需要突破的东西。那时候台湾的国际形象不好，在客观环境很差的情况下，企业做出成绩，产品创新，获得老百姓、专家、媒体的认同，非常不简单，但是这种认同终究只是小众印象。

宏碁在一开始不敢提“台湾制造”，否则国门还没走出去，就被塞住了。在欧洲，消费者根本不知道Acer来自台湾，这里面有很现实的考虑。为了避免暴露弱点，宏碁请当地公司为我们塑造符合当地人认同的国际形象。从产品本身，从大众传媒，我们也慢慢说服外界Acer是国际品牌。

形象是过去的事实累积变成的外界认知。整个国家品牌的形象，需要长期打造。二战后，日本企业的国家形象从质量差变成质量最好，就是用事实证明的，它坚持质量不好的东西绝对不出口。同时企业在这方面也很自律，它们明白不好的东西即使赚钱人家也不会认同。中国要突破原有形象，还有一段很长的路要走。

其实，中国制造不是问题，戴尔、HP、宏碁都是在中国制造的。只要是世界知名品牌，消费者都认可，在哪里制造并不重要。关键是品牌由谁主导。品牌要对消费者负责。制造可以外包，但是责任不能外包。

倘若大陆企业家到美国投资，由美国企业直接主导，尽管资本是大陆的，消费者也会认为这个品牌是美国品牌。谁是股东已经不重要，例如台湾的跨国企业，像台积电、宏碁，一半的钱来自海外，在整个经营链里，关键部分是谁在主导，在哪里主导。

HBRC：在品牌经营方面，有什么方法论值得推荐吗？

施振荣：要了解市场，需要有方法。我们的方法论落后于欧美企业至少二三十年。但是，我们也许不需要花那么长时间，就可以学习到它们的经验，我们花三至五年把它们成功的经验消化，然后再迎头赶上，才能慢慢并驾齐驱，最后脱颖而出。

迈克尔·波特提出的竞争理论主要是依靠静态的分析，但目前竞争环境已经发生变化（美国维吉尼亚大学达顿商学院策略管理教授、国际管理学会院士暨主席），陈明哲教授提出动态竞争的方法论，更符合竞争的客观环境。如果华人企业能够很快地运用动态竞争的方法论，可能会更加有效，甚至具备后发优势。

当然，不是马上运用最新的方法论就能解决问题，还需要具备运用新思维的基本功，就像少林和武当功夫要花很多年练习基本功，只有打好基础，武艺才能高深。

国际化要“先种树，再乘凉”

HBRC：在企业国际化管理内功上，台湾企业相对于内地企业，最大的优势在何处?

施振荣：台湾的优势在于它国际化比较早，而且政府没有保护过，外商那个时候全部打进来，台湾市场的本土化障碍不多，外商通过雇佣当地人做本土化。台湾企业的经营能力，包括我早期的经营能力，是从美国企业学来的。三十几年前，一些跨国公司在台的高管从美国培训回来后，我就会请他们到宏碁，跟我们分享新知识和经营方法。那时候，欧美的经营能力是绝对领先的。

反过来，如果我们能够把欧美的经营方法学习并消化，然后用本土的应用模式，在本土战场作战，可能会做到青出于蓝而胜于蓝，最

后打败跨国公司。

HBRC：现在一些大陆的企业为了国际化，积极进行海外并购。但其中不少案例并不太成功。宏碁当年也进行过并购，您认为海外并购是不是一个好的选择？

施振荣：从宏碁的经验来看，海外并购是值得推荐的，因为现在的竞争是全球性竞争。宏碁当年的国际化取得成功，依托的是分散式管理，“全球品牌，结合地缘”，寻找地区合作伙伴，由它们替宏碁在当地竞争，但是这种战略不适用于当前的全球竞争。

全球化竞争需要有全球化的思维。政策的形成需要大家一起探讨，但是落实一定要有中央政策，各个地区尽量去配合，实现当地有效运作。后来基于全球化的竞争，我们将新加坡和墨西哥的上市公司下市，再并入宏碁公司后，以实现指挥权的统一。

HBRC： 您认为企业在国际化过程中最难的地方在哪里？

施振荣：首先，企业要对自己能力的客观认识，认清现阶段比较有胜算的仗应该怎么打，打多大，打多深，战略的制定要先做到量力而为，然后按部就班地推进，不能为了理想而战。对于战略的把握，则需要慢慢去感觉：太保守，进度很慢；太积极，风险太大。需要从长计议，气要长。

客观地认清自己能力之后，企业要找出自己在海外竞争的短板；这个短板可能就是对当地市场的了解程度不够，那么如何寻找合伙者共同开发，建立一个双赢的架构是第二大挑战。在国际化过程中，企业需要跟很多互信基础不足的人或者企业合作，只有做到平衡双方的利益和风险，才有可能建立起一个互信的基础。

HBRC：华人企业在国际化的过程中有哪些挑战？

施振荣：过去我们没有种树，所以现在无法乘凉。华人企业要国际化，现在就得积极去种树，这包括培养人才和市场信心、打造品牌形象等多个方面。过去，只有三流的外国人才会替台湾公司做事，即便通过并购获得一流人才，倘若没有足够的互信基础和品牌信心，人才的力量无法发挥出来，所以留住人才是海外并购后面临的一大挑战。

在国际化过程中，企业诚实守信的形象至关重要，中国企业要走出去，或者往前走的话，在技术的保障和知识产权的保护要树立良好的形象。企业经营需要遵循王道思维，追求利益相关体的动态平衡，而不能把钱作为追求的目标；钱是做对事情后一个长期自然累计的成果，不是经营企业的目标。

我们种好树后，后进者才能够有机会，在我们走过的路上，走得更顺利一点。

“先深，后广，再高”

HBRC：什么样的管理思想最适合华人企业？

施振荣：我认为需要实现文化的双融，华人企业要充分学习和消化欧美的文化和思维，因为他们的文化和思维是真正比较开放的，我们要充分吸收他们的理念和精神。

同时，文化的双融一定要加入我们本土的元素。东方的“王道”思维是一种高层次的理念，它可以弥补西方资本主义霸道的盲点，照顾所有的利益相关者，让企业永续经营。它可以帮助华人企业把格局拉高，拉得比欧美企业更高。但是在具体应用中，比如人才管理和市场

沟通方面，这些都要靠我们自己，还要落实到我们本土市场所需要的新的手段和手法。

HBRC：一部分大陆企业家学杰克·韦尔奇，但更多企业家，包括柳传志在内，实际上一开始都在向您和李嘉诚等优秀的华人企业家学习。但作为同样成功的企业领袖，在台湾，您和郭台铭的管理风格完全不同；在内地，任正非和新一代的企业家马云也风格迥异。您怎么看这些不同的管理风格？

施振荣：应该要不同。各个地方的需求不同，所处的阶段亦不同，社会的需求是多元化，需要很多不同价值的创造。至于如何创造价值和实现利益相关者的平衡，各个产业、各个地区、各个阶段都不太相同，因为条件都不一样。

这就像学习武功一样，十八般武艺都会了，打仗的时候，没有办法按部就班，只有靠自己的体会，按照当时的客观情景，当场做出相应反应。我很鼓励企业领导人多学习，消化以后，每个人走出自己的路。

HBRC：成功的企业家在管理风格上迥异，是否有一些内核是相同的？

施振荣：是的。成功的企业领导人有一些内核是相同的：他们的内功要有深度，有广度，有高度。深度要先有，这样才不会拉广了不精，拉高了不务实。如果没有一个深厚的基础，拉高了以后，高楼马上就会垮。所以要遵循“先深，后广，再高”这样的步骤。有了这样的格局以后，就可以做到“兵来将挡，水来土掩”，灵活应对了。（施振荣于2014年6月正式卸任董事长一职。）

李茂是《哈佛商业评论》中文版撰稿人。
万艳是《哈佛商业评论》中文版编辑。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年11月刊。


富士胶片CEO
古森重隆

富士胶片CEO古森重隆：
变革需要强势领导力

李茂 | 文

富士与柯达，这对胶片业双雄在数码时代命运迥异，其核心是一个战略成败的故事。富士在数码时代没有局限于数码产品，而是基于自己在胶片业累积的尖端技术，转型为一家在多个领域研发高质量产品的多元化公司，从而使自己不仅存活于数码时代，而且打开了一家胶片公司在后胶片时代更开阔的发展空间。

2012年1月，美国柯达公司正式申请破产保护。当月，柯达市值由高峰时的300亿美元跌至1亿美元左右。同月，日本富士胶片公司的数码相机新品发布会在美国拉斯维加斯举行，公司市值约120亿美元。

胶片业两大巨头的竞争长达半个多世纪，为何进入数码时代不到十年就冰火两重天——这是一个被企业界、商学院与商业媒体问了无数遍的问题，也是一个被各方解答了无数遍的问题。“颠覆式创新之父”克里斯坦森（Clayton Christensen）教授说，柯达在面对数码海啸时显得束手无策；同为哈佛商学院的坎特（Rosabeth Moss Kanter）教授则认为，柯达失败在开发数码产品时沿用了传统制造业的方式，过于追求完美产品，没有遵循IT业边开发、边推向市场、边改进的产品开

发方式，导致其被更灵活的竞争对手超越。而最为普遍也最浮于表面的结论是，正是胶片时代取得的巨大荣光和利润，让柯达在面对新的技术趋势时，表现得傲慢、迟缓、犹豫，待醒悟时已无力回天。

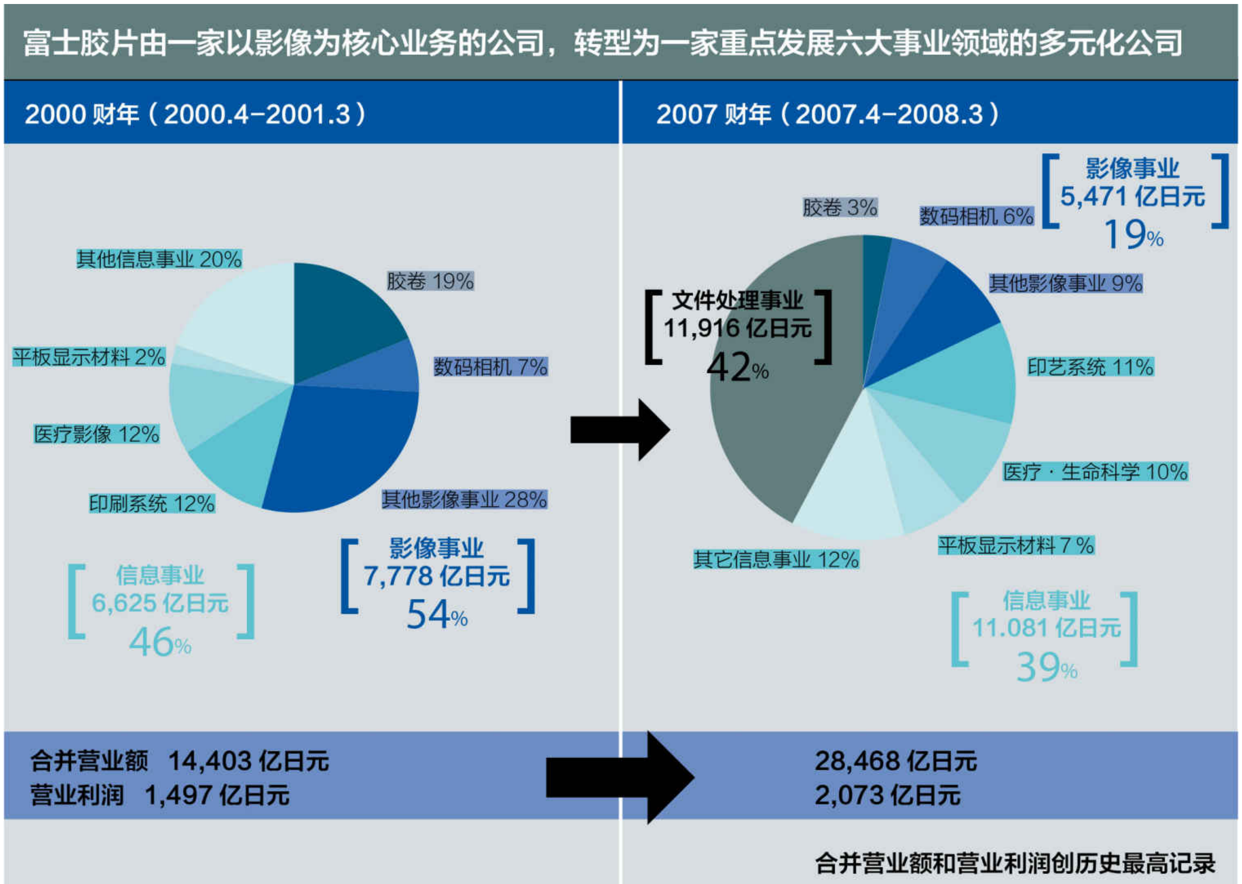
这些疑问和解答大都聚焦于柯达做错了什么，而不是富士做对了什么。HBR中文版近期赴东京富士胶片公司总部专访其会长兼CEO古森重隆先生，听他自己解答这个问题的另一半：同样面对数码浪潮的瞬间来袭，同样背负胶片时代累积下来的技术和思维方式，富士是怎么想、怎么做、怎么走到今天的?

2007年，富士转型数码时代的故事被哈佛商学院以《二次创业》（A Second Foundation）为题收入案例教学库。其时，富士在古森带领下，成功实现了公司70多年来的一次重大战略转型，公司2007财年收入创下历史新高。哈佛商学院这份案例的结论是，古森已经成功带领富士走出了胶片业消亡的灭顶之灾，但是，还看不清它能否在未来十年内形成两到三个替代胶片的核心业务。而古森在这份案例研究中，也未能回答自己提出的问题：如果丰田不能再卖汽车，它会做什么?如果没人再买胶卷，富士该做什么?

仅仅一年之后，2008年全球金融危机与日元大幅升值让富士再受重创。古森在公司内部迅速启动了组织架构再造，以应对全球市场的低迷。五年过去，2013年8月底接受HBR中文版专访之际，富士始自21世纪初的重大转型与内部改革基本尘埃落定。古森先生已经能够回答他2007年留在哈佛商学院案例研究中的问题：在数码时代，富士不再是一家胶片公司，也不会是一家数码公司，而是一家以尖端技术为核心的多元化公司，这家跨多个行业的公司，极有可能在生物医药领域卓有建树。

复盘富士转型与变革的历程及其近八十年奋斗史，再对比柯达的百年辉煌与最终落败（当然柯达的故事并没有画上最后的句点）。胶片双雄之所以在数码时代命运迥异，其核心是一个战略成败的故事。

富士创办后长达70年里，一直将超越柯达作为公司目标，直到进入21世纪——当数码技术瞬间取代胶片技术，古森重隆接过富士一把手的职责，启动了公司第一次重大战略调整：由一家专注于胶片制作的公司，转而进入六大重点领域，成为一家跨多个行业的多元化公司。2008年全球金融危机爆发，古森于2009年至2010年迅速进行了又一次覆盖全公司的改革：调整经营体制、大幅削减固定费用的支出——这一步步举措既大胆又紧凑，甚至相当具有想象力（富士推出的化妆品让市场大吃一惊），让富士在后胶片时代，不仅没有步柯达后尘，而是获得了极为开阔的发展空间。作为一家多元化公司，古森为富士确定的市场目标是：其产品要在所有进入领域实现质量“第一或惟一”（No. 1 or Only One）。



数据来源：富士胶片

柯达和富士因此成为克里斯坦森教授笔下“颠覆式创新”理论的绝佳注脚：在数码技术的冲击下，柯达成为典型的被颠覆者，而富士不仅避免了被颠覆的命运，而且作为身怀独特技术的颠覆者，进入化妆品、生物医药等全新领域，挑战传统的行业巨头。

当然，从胶片时代的追赶者，进化为数码时代的颠覆者与挑战者，富士胶片公司的新征途才刚刚开始。但古森重隆在过去十年引领富士连续变革的过程中，所体现出的战略眼光与卓越领导力，以及他对时代、技术与企业发展目标的深刻思考，对于诸多身处传统行业，正探索转型出路的中国企业家而言，尤其值得倾听与借鉴。

数码海啸来袭

HBR中文版：我的问题从IBM开始。你对这家美国公司一定不陌生，它的全称是国际商业机器公司，而在历经多次战略转型之后，现在的IBM所做的事情，其实跟它的公司名称已经没有什么关系了。看起来，你的公司也正在走上这样一条转型之路，三、五年之后，当人们提起富士胶片公司的时候，它会不会和胶片、相片完全没有关系了？

古森：IBM的变革我很清楚。IBM在20世纪面临的局面，就是富士胶片在21世纪所面临的。但是，21世纪比20世纪更加残酷，它的变革更加剧烈，各种事物都在以激烈的方式发生变化。因此富士胶片必须变革，因为我们已经身处时代大变革的浪潮之中。而目前为止，席卷我们最大的浪潮，就是数码技术，它对我们而言就像一场海啸。

在胶片业，曾经有过很多家公司，后来因为彩色胶片技术的开发难度太大，很多公司被淘汰，最后这个行业只剩下四家：除了富士胶片，就是美国柯达公司，另外还有德国的爱克发和日本的柯尼卡。其实在胶片业，价格战从来不是主流，我们这几家公司常年以来的竞争都是质量战，看谁家生产的胶片成像质量更好更清晰。因此这是一个技术驱动、技术主导的行业，需要极其高端领先的技术，门槛很高，每家公司都有自己的“黑匣子”，你的技术更好，就能做出更好的产品，就能卖出与之相称的价格，就能获得高昂的利润，所以在数码时代之前，胶片业是一个利润率很高的行业。

而所谓数码技术，其实就是标准化，信息被全部简化为0和1，一切都不过是这些单一信息的组合，所以这个行业不太存在什么“黑匣子”。因此，在质量上难以拉开差距，只能比价格，利润率也随之降低，这是数码时代所有企业面临的共同问题。拿富士胶片举例，我们在2000年的销售额是14403亿日元（约合116亿美元），利润是1497亿

日元（约合12亿美元）。当时公司销售额的六成、利润的七成，来源于普通胶片领域。而数码相机问世之后，胶片销量锐减。富士胶片很早就预见到了数码时代的来临，很早就开始了数码技术和产品的开发，柯达其实也在做。但是，数码化的步伐超出了我们所有人的想象，胶片业几乎瞬间就被数码浪潮吞没了。2003年开始，因为数码产品的发展，胶片业每年平均以25%-30%的幅度锐减，市场规模大幅萎缩。怎么办呢？再这样下去公司也许就保不住了。如何让富士胶片继续生存下去，而不是苟延残喘，如何才能使富士胶片作为年营业额两兆、三兆日元（约合200亿-300亿美元）的一流企业，在这股浪潮中生存下来，我当时开始考虑这些事情。

HBR中文版：**你既然提到了柯达公司，那么这个已经被问了一千遍的问题，我还是想再问一遍，柯达和富士胶片作为胶片时代的双雄，同样面对数码浪潮的冲击，为什么柯达走到了绝境，而富士胶片活了下来？**

古森：自创业以来，我们一直在追赶柯达，而且在2001年的时候，富士胶片的销售额实际上已经超越了柯达。但在随之而来的数码浪潮面前，我们选择了不同的战略。首先，富士胶片在数码技术上的探索更早、更深、更投入，早在1988年富士胶片就开发生产出了世界上第一台数码相机。而我们之间更大的区别是，面对胶片业的消亡，柯达提出“我们要成为一家数码公司。”但是，富士胶片的口号是：“我们要成为一家多元化的公司。”

为什么富士胶片在数码时代不要做一家“数码”公司，而要做一家“多元化”的公司呢？我刚才已经说过，基于质量战的胶片业是利润丰厚的行业，但是它正迅速萎缩，而基于价格战的数码行业，利润微

薄。如果固守胶片业，富士胶片将无法存活，但仅仅依赖数码产品，利润无法提高。富士胶片建立之初到现在，我们是一家对技术执着很深的公司，我们不是靠价格战，而是靠质量战的竞争生存到现在的。所以面对数码时代，我们选择成为一家更加多元化的公司，通过充分运用我们在胶片领域积累下来的技术，在多元化发展上走得更深更广。我想这就是我们和柯达最大的不同。

HBR中文版：**数码技术刚刚出现的时候，胶片业还处在黄金时代，市场巨大而且利润丰厚，那时富士胶片和柯达内部都有巨大的争论，究竟应该把资源继续大量投入胶片业，还是投入数码技术的研发。当时富士胶片是怎么考虑的？**
古森：是的，对于一家胶片公司来说，投资数码技术就像是搬起石头砸自己的脚，等于自己亲手缩短了胶片业的寿命。但是，富士胶片当时之所以选择投资和开发数码技术，是因为我们意识到，富士胶片不做这件事，一定会有别的公司来做，比如索尼、松下、东芝这些电器厂商，还有尼康、佳能这些照相机厂商等等，这是未来的方向，所以我们必须采取主动。而柯达在数码时代突进的时候没有采取迅速的行动，而是犹犹豫豫畏首畏尾，直到数码时代的格局已经明朗之时，才调整自己的战略。

打开胶片业的“黑匣子”

HBR中文版：**所以柯达走向了破产，而富士胶片活了下来。但是富士胶片既不是作为胶片公司，也不是作为数码公司而存活，而是进入了包**

括化妆品、生命科学等六大产业版块。为什么要一下子进入这么多领域？

古森：柯达决定要做一家数码公司，但是我们的想法是，我刚才已经提到，富士胶片是一家有技术情结的公司，从诞生第一天起，我们就对技术有很深的执着。数码技术“黑匣子”很少，利润率低，即便富士胶片做到世界级的数码影像巨头，我们企业估计最多也就是几千亿日元（约数十亿美元）的销售额，而富士胶片的目标是成为两、三兆日元（200亿-300亿美元）规模的企业，同时成为技术上和行业内的领头羊。因此单纯数码行业不能实现我们的理想，在胶片写真和数码产品之外，富士胶片在广度和深度上谋求更多元化的发展。

为什么重点发展这六大事业领域，而不是其他？在确定要重点发展的事业领域之前，我们首先对自己究竟拥有哪些技术进行了详尽的调查，这个调查花了一年半到两年的时间。富士胶片在化学、光学、电子、软件这些领域都有独特的技术优势，我们深入研究了这些技术可以运用于何种市场、何种产品，然后我们最终选择了医疗生命科学、印刷、数码影像、光学元器件、高性能材料、文件处理这六大事业领域，判断的要点在于：1.是否有市场前景。2.在那个市场前景中，富士胶片是否拥有足够竞争性的技术。3.是否具有可持续竞争力。我们根据这三条基准确定了六大重点发展领域。

HBR中文版：你的意思是，数码技术的难度没有胶片技术高，而富士胶片期待的是尖端技术领域的竞争？

古森：是的，重要的是拥有既尖端又能实现差异化的技术。因为基于尖端而又独特技术的产业，门槛更高，利润率更高，可以摆脱价格战。

HBR中文版：但是这样以来，富士胶片公司一下子多了许多竞争对手，在医疗生命科学领域有西门子、GE、飞利浦等，在药品领域和辉瑞、诺华竞争，化妆品领域和资生堂、欧莱雅竞争，此外印刷领域还有佳能、惠普等等。面对如此多的行业巨头，富士胶片作为后来者的优势在哪里？

古森：我是非常自信的，在这六大领域内，富士胶片的产品和服务在质量上能够做到第一或者惟一。拿医疗生命科学领域来说，富士胶片很早就开发了诊断仪器，这些设备即使与GE、西门子、飞利浦这些巨头的产品相比也是极具竞争力的，而我们的医疗IT系统和乳腺X线诊断设备的品质是世界首屈一指的。再比如化妆品领域，资生堂积累了丰富的经验，在中国市场已经创造了很好的品牌效应，而富士胶片在这个领域起步很晚，但我们开发出的是有科学底蕴的功能性化妆品，采用我们在胶片业积累的独特技术。

HBR中文版：可以理解为，富士胶片在新进入的领域内和行业巨头都不是正面全线竞争，而是差异化竞争？

古森：是的，就是差异化竞争。比如在化妆品领域的竞争，我们运用了富士胶片独特的技术优势。因为胶卷的主要成分是胶原蛋白，因此我们长期钻研胶原蛋白，而皮肤的成分也含有胶原蛋白。另外，照片退色的原因是氧化，而氧化与肌肤老化有密切的关系，所以富士胶片多年以来积累的抗氧化技术就运用到了我们开发的化妆品中。还有纳米技术，就是将成分加工成很小很小的微粒，让肌肤更容易吸收。这些都是富士胶片的自有技术。正是基于这些独特的技术优势，我们进入了化妆品领域。因此，即使在化妆品领域激烈的竞争中，富士胶片也能不断开发出优质产品。在其他领域也是同样的。在这些新的领

域，我们的追求就是在品质上的“第一或者惟一”。我认为这是避免价格战的最有效的方法。

HBR中文版：你刚才说到，数码技术的海啸让富士胶片必须变革，不再仅仅是一家胶片公司，而要作为一家“多元化”的公司而存活和发展。那么，其实又回到我的第一个问题，未来的富士胶片公司究竟是一家怎样的公司，你能否用一句话描述和概括？或者，现在定义富士胶片的未来还为时过早？

古森：如果我们能像汽车公司一样，只开发和销售汽车，那当然最好了。但富士胶片面临的情况是，我们的绝对市场、核心市场已经消失了，我们必须去寻找新的市场，所以我们现在重点发展六大事业。这当中有的是之前事业的延续，也有的是新大陆，在这六个领域，富士胶片的技术都是有优势和竞争力的。

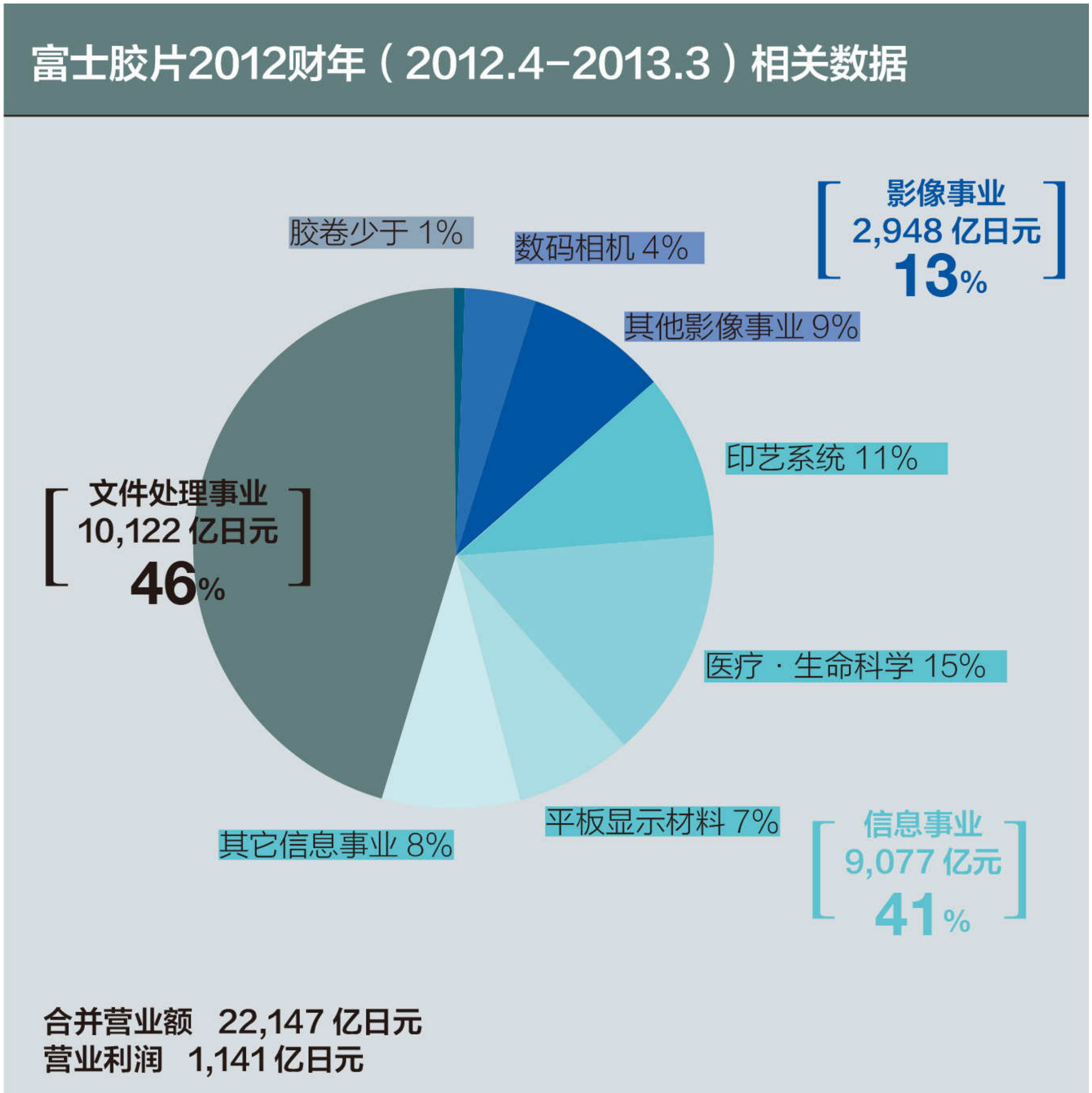
但是，目前已经形成的绝对的核心事业还没有。那么将来，有希望成为我们公司核心业务的，我觉得还是制药业。这块业务我们正在全力推进中。虽然现在全球有很多制药公司，但人类仍然面临许多无法治愈的疾病，比如治疗癌症的药物。在生物医药、再生医疗等领域，还有很多事情可做，我们可以充分发挥自己的优势。

比如富士胶片研发的治疗阿尔茨海默病（俗称“老年痴呆症”）的药物，已经在美国进行第二阶段的临床试验，如果进展顺利的话，未来几年就能问世，这将是一个划时代的突破，因为人类目前还没有能够治疗这一疾病的药物。

此外，我们正在开发针对禽流感的药物。除了拥有制造生物药品所需要的非常尖端的生产技术，富士胶片还拥有一流的质量管理能力，这些都是优势。尤其是我们在胶片时代积累的纳米技术，是世界

顶尖的，我们拥有遍布世界各地的优秀化学家。因此我认为，医药产业未来会成为富士胶片公司一项了不起的核心事业，我们在这方面可以为人类贡献很多。

当然，药品研发不仅需要时间，还需要巨额的资金投入，在这期间，我们必须依赖多样化的事业来实现公司的高收入和高利润，因此，在数码影像、化妆品、医疗用诊断设备、高性能材料、光学元器件等方面我们也会不断提高销售额，增加利润，反过来再把资源投入药物研发。总之，无论什么产品，通过卓越的技术使之能够造福于社会是最重要的。



数据来源：富士胶片

变革需要决断，而不是民主

HBR中文版：哈佛商学院研究领导力与变革的约翰·科特（John Kotter）教授曾调研过上百家企业的变革与转型过程，著有《引领变

革》（《Leading Change》）一书。科特教授的研究发现，一家企业要成功完成转型，只有公司CEO和他周围几个人热心于改革，改革通常会无疾而终，公司管理层中至少75%以上的人都认为企业已到非改不可的地步，这项改革才得以推进。你当时是如何赢得管理层大多数人的支持，在富士胶片内部推动变革和转型的？

古森：从胶卷市场萎缩的速度来看，必须从胶片行业转型，实施改革是不容置疑的。当企业处于生死存亡的危急关头，管理层中没有人对此表示反对。即使是从事胶卷业务的那些经营管理人员，也没有抱着安逸的观望态度不去正视现实，而是冷静地洞察到市场的缩小，向更高层报告，从而推进变革。我们能够推动变革，就在于管理层对现状的认识和前进的方向达成了共识。不过，就算有人反对，我也不会犹豫的。就我们所面临的危机而言，这是一场非胜即负的战争。在实施每个作战计划的时候，没有指挥官会考虑满足每一个士兵的想法。经营企业不是少数服从多数的民主主义，最高指挥者强大的领导力比什么都重要。

HBR中文版：以你个人经验，在推进公司变革与转型的过程中，公司CEO需要具备怎样的能力和素质？他所面临的最大的困难和风险何在？

古森：首先，就如我刚才提到的，运营企业不是搞民主制，并不是要遵循少数服从多数的原则，对于好的企业经营者来说，强势领导力是十分必要的。尤其是在危机面前。当海啸来袭，我们要做的不是全公司开冗长的会议讨论我们该这样还是该那样，往山上逃，还是去别处。这个时候，领导者如果不果断下指示，大家都会被海啸卷走。

所以，这种时候公司应该做的，就是当机立断，指明方向，调整航向。这种生死攸关的时刻，一一倾听每个人的诉求是不可能的，只

有靠领导来决断。领导需要具有对未来的预测能力。在这种预测的基础上，对下一步的行动做出判断，然后制定出战略规划。战略规划必须清晰，必须用数字说话，要将战略规划传达给员工，获得员工的理解和支持，然后自己站在最前面，带领大家开始行动。这是一个引领变革的领导者必备的素质。

此外，领导还必须具备勇气，勇于决断、敢于承担责任的勇气。就像日本古代的武士，出了问题会切腹自杀。作为当代企业的领导者，也要有这样的精神觉悟。至于风险，一旦涉及巨大的调整，必然会伤害到一些既得利益者，必然会遇到抵抗，改革过程也会随时遇到许多未知状况，一步踏错就可能万劫不复，所以领导者必须冒着独自背负所有责任，不成功便成仁的决心做决断，全身心投入。这就是我的经验之谈。所以在中国的寒山寺，住持给我题字，问我想要什么字，我请他赐我两个字：勇气。

HBR中文版：在欧美市场，因为内部变革的阻力巨大，董事会很多时候会从外部聘请CEO来引领一家公司的变革与转型，而富士公司自创业以来所有的CEO都是内部提拔的，你也是作为内部CEO发动了公司的两次转型。在推进公司变革这件事情上，你个人觉得是内部人更容易成功，还是外来的和尚好念经？

古森：哪种方式更好，无法一概而论。当然，我认为还是由公司原来的CEO来推动变革最为合适，因为他对这家公司的情况最了解。但外来CEO也有内部CEO没有的优势，他没有内部人所背负的各种各样的复杂关系、枷锁和羁绊，通常可以放手大胆一搏。所以，也许最好的方式是，先让原先的CEO来做，如果推不动，再考虑从外部聘请CEO。

HBR中文版：谈到这里，我想顺便问一句，对比柯达和富士胶片，您觉得美国公司和日本公司在经营理念、经营方式上有怎样的不同？

古森：我觉得日本企业倾向于以长期眼光去思考问题并采取行动，而不是只看眼前，这个是非常重要的。另外一点，整体而言，日本企业具有较强的使命感和社会责任感。我们认为正直、有良心、为社会提供好的产品，这些对企业而言非常重要。

就使命感而言，我们开发出了可以冲印数码照片的数字冲扩设备，帮助全球的冲印店可以在数码时代继续生存下去。我们选择进入药品行业也出于这一点，人类还有那么多疾病没有攻克，所以富士胶片要把自己的技术贡献在这一领域。

HBR中文版：你在一开始提到了20世纪与21世纪的差别，其实商学院的战略学教授也有类似的说法：20世纪的CEO通常一生只需要做一次重大的战略决策，然后整整一代人去执行就好了，而21世纪的CEO差不多每五年就要做一次新的战略选择。富士胶片公司看起来是这句话很好的佐证。从2005年至今不到十年时间，富士胶片连续变革，而且都是由你主导的。刚才我提到的科特教授，他的研究发现，一家公司的变革与战略转型通常要五年时间才能显现成效，而大部分公司的变革都在前三年就胎死腹中了。我想知道，你自己如何评价富士胶片目前为止转型变革的成败得失？

古森：富士胶片的战略转型是从2003年开始构思，2005年开始实行，到2007年，实现了公司有史以来最高的收益，当时的销售收入是2兆8500亿日元（合美元约285亿），利润是2100亿日元（合美元约21亿），这足以证明我们的战略转型成功了。

但是2008年的时候，由雷曼兄弟破产引发的金融危机，导致全球市场萎缩；此外还有一个重大打击就是日元的大幅升值，不论是对美元、欧元还是人民币。富士胶片虽然有很多海外工厂和生产基地，但还是有大量出口商品，因此2008年遭遇日元升值的重创，我们不得不启动了进一步的变革，进行了彻底的结构精简和优化。到今年，随着异常的日元升值开始得到控制，市场形势开始转好，富士胶片又开始按照我们既定的方向前进。我们已经从雷曼危机的谷底反弹，再次步入上升轨道。

HBR中文版：**最后一个问题，你已经为富士胶片设定了今后的愿景和发展方向，我想知道，你如何考虑自己的接班人？会找来一个像你一样的改革家，还是希望继任者是一个更好的执行者，坚定地实践你为富士胶片制定的战略？**

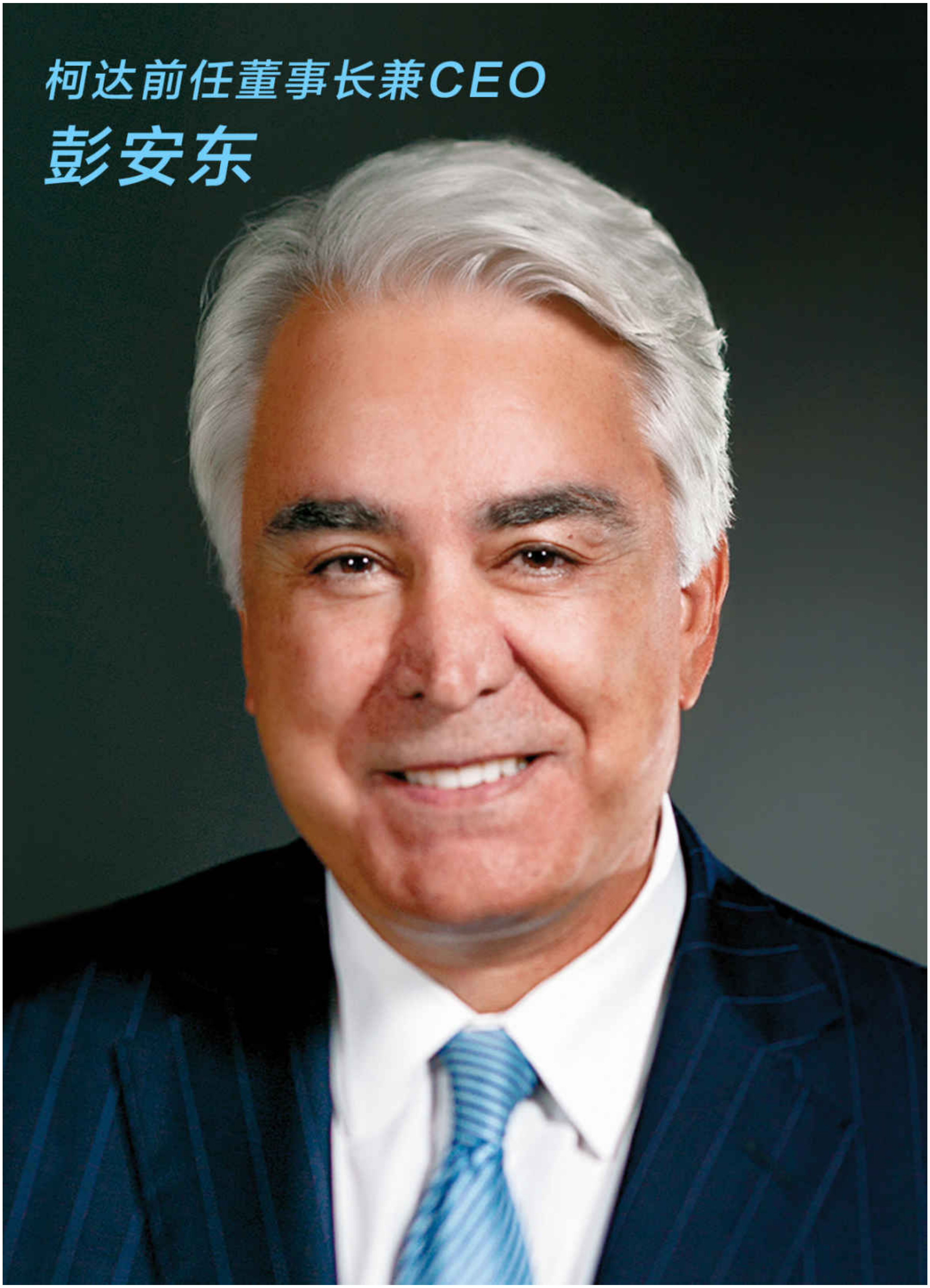
古森：我认为富士胶片的转型与变革，从战略上来看是成功的。但是，富士胶片未来的事业要真正成功，不能仅靠我一人之力。我只是司令，指明方向，但是执行既定方针，开发、制造和销售产品，以及财务管理等等，都是员工来做的，因此，需要富士胶片所有员工在各自岗位上都非常努力的工作，我们大的事业才能取得成功。

所以我认为富士胶片在现阶段，以及下一个阶段最需要的，是执行能力，是提升富士胶片的技术和产品在新进入领域的竞争力，这是我托付给继任者的任务。去年6月就任富士胶片公司社长和COO的中成博，目前就在全公司范围内提升我们的执行力和竞争力，生产、市场营销等等所有方面。我想，当富士胶片在这些方面的执行力得到巨大提升，在新进入领域都具备足够竞争力的时候，富士胶片这十几年来的转型和变革，大概就可以画上一个句点了。

但所谓企业，就是要永续经营，基业长青。因此必然是解决了一个问题，又会有新的问题出现，时代也在不断前进，这就需要领导者再次鼓起勇气进行决断，要不要转型？怎样转型？从这个角度说，企业的变革是没有终点的。

李茂是《哈佛商业评论》中文版撰稿人。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年11月刊。


柯达前任董事长兼CEO
彭安东

专访柯达前任董事长兼CEO
彭安东："减法"转型

李茂　施智梁 | 文　李武 | 编辑

被数码技术颠覆的黄色巨人柯达，在经过10多年"战略失误"之后，选择性利用自身技术优势，找到一条异于富士胶片的瘦身求生之路。这种"减法"思路和竞争力选择，或可给面临类似挑战的中国企业家以启发：死法有很多，生路也不少。

正如"颠覆性创新之父"、哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）所预言，基于既有市场的大企业很难迅速转型，颠覆性创新往往使行业龙头遭受致命的打击。

在过去的十几年里，影像行业出现了革命性的技术创新和市场转向，柯达作为全球最大的影像公司，却未能赶上潮流，反而一步步陷入生死存亡的绝境。最近10年来，柯达的经营业绩一降再降，这家百年企业的市值蒸发超过9成，不得不于2012年在美国申请破产保护，成为巨型企业在变革时代被颠覆的典型案例。

就在十几年前，这个黄色巨人曾占据全球胶卷市场2/3的份额，在中国一度整合了全部胶卷产业，风光一时无二。这种压倒性优势，来

源于柯达在上世纪数十年里几乎每一轮胶卷技术革新的浪潮中，始终保持着领先地位。

但在全新的数码影像技术应用潮流席卷之下，柯达的领先地位很快被颠覆。令人叹息的是，柯达自己也是数码影像技术的发明引领者和率先应用者，只是这些来自研发领域的创新，在面对胶卷业务的最后辉煌时，对其决策层缺乏足够的吸引力。当其他没有类似历史包袱的市场参与者加速运用数码影像新技术攻城略地时，残酷的游戏规则终将这个黄色巨头轰然推倒。

在无数旁观者的叹息声中，一份名为《失控点》的研究报告曾指出，95%的企业在增长率达到某一固定点时，即会停滞不前。柯达当时就面临这样的困境，公司规模很大，增长难以实现，随着市场发生根本变化，传统核心业务日薄西山，新业务无法马上取代既有的、被颠覆的业务，公司必然陷入窘境。

如何挽救这家面临生死大关的百年企业，即使侥幸存活，未来柯达又将何去何从，均是近几年全球企业界和管理学界颇为关心的问题。就在一年多前，多数人倾向于认为“柯达完了”。

正当围观者四散而去，就在2013年下半年，经过一系列资产重组和业务瘦身，柯达似乎又奇迹般地活了过来，渡过了破产保护的命门，并以劫后余生的姿态重出江湖，只是在规模上，新柯达已难与昔日相比。

带领柯达完成此次绝境求生的，正是在CEO任上已经数年的彭安东（Antonio Perez）。他也是这10年见证柯达衰落并勉力推动其瘦身的关键人物。2014年新春，他在上海接受《哈佛商业评论》中文版采访，详解柯达10年转型路，其间虽谈及诸多曲折艰辛，但仍称这是一段“令人兴奋的时光”。

行业巨头在技术革新和市场变局时如何求生，从来不是易事，九死一生几成铁律。在全球企业史上，因此而消失的巨型企业比比皆是。柯达最终没有进入这串名单，可谓不幸中之万幸。不过在彭安东看来，这并非所谓幸运，而是柯达在错失无数良机之后，终于抓住了属于自己的生存契机。

柯达的生存契机首先基于它在三个交叉科研领域的核心竞争优势，其次也迎合了新的市场需求。彭安东总结说，颠覆是一个相对的术语，它是创新者的窘境，也是被颠覆者开拓的起点，上一代的被颠覆者只要坚持技术创新，即使原有业务无法继续，仍有可能成为相关行业或其他行业的颠覆者。

这位现年67岁的西班牙裔美国人自信而从容，他认为柯达这10年来的失利主要在于战略决策失误，而非技术研发落后。他迄今对柯达的研发能力和技术优势高度自信，认为只要找准未来发展方向，柯达就能成为该领域的技术领先者。

至于规模的缩小，相对于企业机体是否健康，则是次要问题。在彭安东的蓝图里，柯达会首先转型成为一家“小而美”的科技公司，未来能否发展壮大，一是需要时间，二是要看其后任者表现。

就在彭安东接受《哈佛商业评论》中文版采访后两个月，柯达3月13日宣布了新任CEO人选：在线旅游代理巨头Orbitz的全球主席杰夫·克拉克（Jeff Clarke）接替彭安东。52岁的克拉克在美国科技圈颇有名望，被业界认为是“领导柯达前进的正确人选”。彭安东将作为柯达董事会特别顾问，帮助克拉克适应新角色。至此，柯达完成新一轮领导层交接。

回顾在柯达10年，彭安东坦言他从一开始就承担着极不轻松的使命。这位惠普老将获得柯达前任CEO邓凯达赏识，在两年内升任柯达

最高领导者。上任后，他重组胶卷业务，摒弃非主营业务，随后收购多家企业，为柯达构架数字印刷产业链。批评者认为他模仿老东家惠普，将柯达带入了一个夕阳产业。

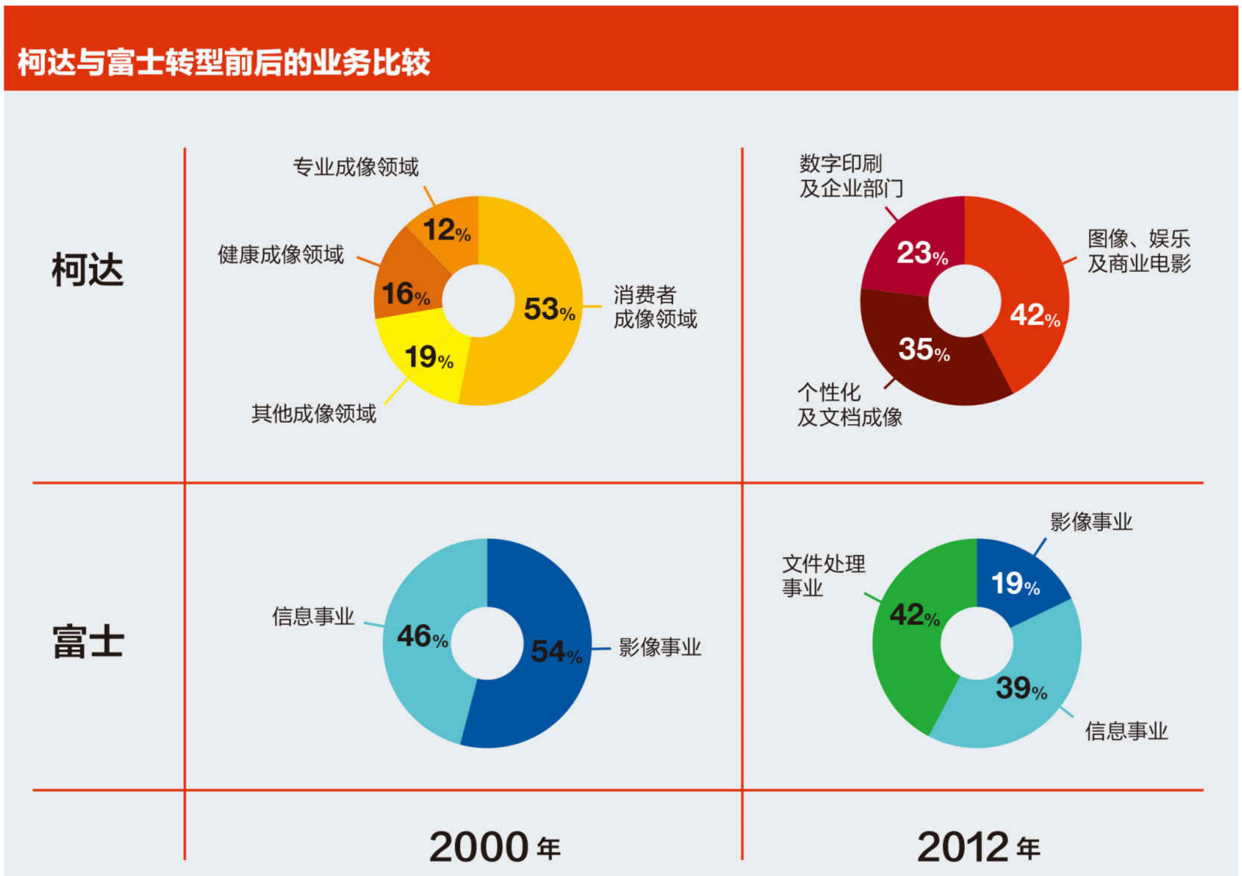
彭安东对此不以为意：“倘若印刷已死，那么人与人之间的会面就会非常有趣了，我们都要赤身裸体了。”他说的印刷，超乎多数人的想象。他强调，过去柯达也不只是一家胶卷公司，也是一家拥有技术优势的创新公司，它在包装、功能性印刷等领域拥有颠覆性技术，未来柯达完全有可能颠覆这些传统产业。

而在两年多前，当胶片主业被颠覆且负债68亿美元的柯达申请破产保护时，彭安东的上述选择颇遭非议，这也让他在很长一段时间背负骂名。

事后来看，申请破产保护是一步险棋，也是彭安东盘活柯达死局的理性选择。经过破产保护，柯达得以摆脱各种债务，实现了业务和债务的多重切割，迅速变身为一家“小而美”的公司。现在柯达专注于商业印刷、包装印刷、功能印刷与专业服务市场，去年实现销售收入26亿美元，微有盈利。

因受数码影像技术冲击而转型的情况，同样发生在柯达老对手日本富士胶片公司身上，只不过富士胶片选择了与柯达不同的转型道路。10多年前，因柯达压倒性的“九八协议”，富士胶片几乎被排挤出中国市场，但恰恰是在传统胶卷领域的失利，反而让富士胶片加大在数码影像等新领域的投入，并基于在胶卷时代积累的高端技术，延伸进入医疗生命科学、印刷等领域，转型成为一家跨行业的、以尖端技术为核心的多元化公司，富士胶片在全球500强企业中的排名不降反升，创造了新的增长奇迹（详见《哈佛商业评论》 2013年11月刊“HBR中文版对话栏目”）。

比较这对胶片时代全球双雄的变革起落，一个主动转型，一个被动转型；一个做加法，走多元化道路，日益风生水起；一个做减法，变身小而精，不惜摒弃一些短期的高利润业务。它们看似迥异的路径选择，本质上却有着相似的基因：两者都看到数码行业利润微薄，都对技术执着迷恋，转型也都是从各自技术优势出发，坚持技术领先，以技术创新为核心竞争力。



数据来源：柯达、富士

彭安东推动的柯达瘦身转型战略是否有效，柯达能否运用互联网思维拓展新的商业领域并形成可持续的商业模式，它能否像苹果那样，在特定领域扮演技术研发领先者和服务模式开拓者的双重角色，目前尚不能下最后结论。但是，彭安东坚持技术领先的“减法”转型思

路和竞争力选择，或可给面临类似挑战的中国企业家以启发：死法有很多，生路也不少。

迟到的自我颠覆

HBR中文版：你在柯达已经10年了，在作为CEO执掌柯达的过去8年里，公司发生的最大变化是什么？

彭安东：柯达从一家老态龙钟的传统胶卷公司，脱胎成一家小而美的印刷公司。它的业务结构变了，体量也大减。我喜欢把它比喻成蝴蝶，穿破生命轮回之茧，飞越黑暗的隧道，由蛹化蝶，最后以蝴蝶之态重生。对所有经历过这段历史的柯达人，那都是一段令人兴奋的时光。

HBR中文版：当年你加入柯达，董事会给你的使命是什么？需要解决哪些大问题？

彭安东：2003年我以首席运营官（COO）的身份加入柯达，两年后出任柯达董事长兼首席执行官（CEO）。当时董事会给了我三大挑战：第一，重组胶卷业务。当时胶卷业务已经衰落，事实上20多年前就开始走下坡路了；第二，建立一个以数码技术为基础的新公司，为公司开启美好的未来和长远的成功；第三，公平地解决历史遗留的债务问题。

HBR中文版：当时全球影像行业已经发生变革，柯达再去重组胶卷业务，代价是不是太高？

彭安东：是的。在数码浪潮来袭后，胶卷需求急剧下滑，彩色胶卷的总需求量在2000年达到最高点，之后每年平均以30%左右的比例在下

滑。胶卷业务下滑速度很快，以至于柯达没有足够的资金用于重组胶卷业务和建立新业务。

在此后的两年里，我不得不关闭13家生产效率极低的制造厂（柯达当时一共有15家制造厂），同时关闭130个加工实验室，主要在美国和欧洲地区。重组计划执行得十分艰难，柯达为此花费了34亿美元。

HBR中文版：**现在反思，柯达的战略重组是不是晚了一点？**

彭安东：岂止晚了一点，晚了整整15年呢。这是柯达历史上的一大战略失误。早在1975年，它就发明了第一台数码相机，管理层们知道胶卷总有一天会消失，但是不知道什么时候会发生。胶卷一直都是柯达的摇钱树，胶卷的制作成本只有40-50美分，但是能卖4美元，所以柯达很难抛弃高利润的胶卷业务。

事实上，在人类历史上，所有的古代帝国、公司和个人都是如此，一旦创造出一件美好的事物，机制或者身体内部就会产生一种免疫功能，自动保护它免遭破坏。

HBR中文版：**2013年秋天我们曾采访富士胶片公司的全球CEO古森重隆先生，他总结说，作为影像行业的追赶者，他们很早就开始为数码时代的战略转型做准备，后来的事实证明富士胶片的转型效果不错，公司规模也没有受影响。为什么同样作为胶卷时代影像行业巨头的柯达，反而没有早些开始战略转型呢？**

彭安东：富士胶片在20年前就开始实施多元化战略，尝试进入LED、医疗等领域，在当时的情形下，富士胶片做出了明智的选择。

至于为什么富士胶片可以很快转型而柯达没有，我想原因可能是富士胶片在胶卷方面并没有柯达那么成功，当时它只占约30%的市场份

额，而柯达占据了近70%的胶卷市场份额。柯达在胶卷领域获得了太大的成功，以至于它觉得不需要做其他方面的尝试了。

HBR中文版：**你主导的柯达转型，淘汰了许多非主营业务，你们的瘦身策略是什么？**

彭安东：柯达在大刀阔斧削减非主营业务上颇有技巧，无论是出售医疗业务还是个人影像业务，都是选择卖给财务投资者而非同行竞争者，这样既能保护员工不被裁员，又不会增强对手实力。

HBR中文版：**柯达还是裁减了5万员工，处理这样棘手的事，你们具体的解决方案是如何设计的？**

彭安东：在裁员方面，我们选择了一种社会能够接受的方式。柯达确实在两年半时间里裁掉了5万员工，但是它在裁员方面做得非常周全，我们先去做员工的思想工作，赔偿一大笔费用，有时候还为他们找好下家，比如当时柯达在法国查隆有一家美丽的工厂，为了解决员工的后续就业问题，我们跟当地政府协商，共同建立了一个工业园，邀请20多家公司入驻，为它们免费提供土地、设施和能源，惟一的条件就是保留下柯达的员工。

事实证明，这是一个很好的解决方案，获得了社会的认可。对柯达而言，虽然代价昂贵，但是保护了柯达品牌的美誉度。

HBR中文版：**柯达重组过程中最难的，恐怕是胶卷业务的重组吧？**

彭安东：是啊。重组胶卷业务极其艰难，因为这是柯达最出色的业务。为了能够让社会接受，柯达付出了昂贵的代价，到2007年，这项任务最终完成。我们的胶卷业务变小，胶片业务占整个业务比重仅为5%，数码产品和传统输出类产品各占一半。胶卷的全球需求量依旧下

滑，但是大家都没有注意到，我们仍然保留的那一小部分胶卷业务反而开始盈利了，这部分业务主要是专业胶卷的使用。

转向 “小而美”

HBR中文版：**从一个世界500强大公司瘦身为一个规模更小的新公司，你碰到的最大挑战是什么？**

彭安东：选择方向。确定新公司的前进方向对柯达性命攸关，如果方向对，柯达就能活下去；如果方向错了，柯达就会走向死亡。董事会对此进行了激烈的讨论，直到2008年2月，才最终达成一致，确定了我们要前进的方向。



数据来源：柯达

HBR中文版：**确定前进方向也就是制定新的战略，你的决策依据主要是什么？**

彭安东：其实很简单，找准柯达真正的核心竞争力。我于2003年4月加入柯达，从4月到8月之间，我和团队一起审视柯达的核心竞争力，进行各种各样的讨论和辩论，最后我们提出了一个方案，提交董事会。从8月到次年2月，柯达召开了大量董事会会议，探讨方案的可行性。

HBR中文版：**当时你们得出的结论是什么？柯达的核心竞争力并不是胶卷或影像？**

彭安东：没错，并不是某种具体产品。我们发现柯达最大的竞争力在于它在三门科学的交叉优势：材料科学，数码影像科学和沉淀方法。

在这三个行业，柯达都是世界上当之无愧的领导者之一；而在这三个领域都处于领先地位的企业中，柯达是数一数二的。

比如材料科学，这是柯达100多年来一直从事的领域，是柯达根本立足点，在全世界，柯达也是材料科学领域最领先的5家公司之一。在数码影像科学领域，柯达拥有大量的创新技术，它最早发明了这一技术，虽然数码技术最后颠覆了柯达，成为它的掘墓者，但是我们在数码影像科学领域积累了大量技术。在沉淀方法领域，柯达也拥有一些颠覆性技术。比如，我们在胶卷时代发明出来的卷筒式印刷技术，在我看来，是世界上最高效的一种可持续印刷技术。

HBR中文版：**柯达有数不清的技术研发和专利成果，你如何从纷繁复杂的技术中理出头绪，制定出大家认可的新战略？**

彭安东：领导者需要具备把点连成线的能力，发现未知的或者别人错失的盲点，然后找出点与点之间的联系。在综合考虑了柯达的技术优势后，我设想未来它将立足于以上三门科学的交叉专业优势。我坚信，在商业印刷、传统和数码出版、传统和数码包装、功能性印刷等领域，它虽然还不是收入最高的公司，但却是技术水平和利润率最高的公司。

接下来，我们就围绕这些核心业务开发和拓展柯达现有技术。比如，柯达是世界上唯一拥有连续喷墨技术和流程的公司，该技术曾是很多企业孜孜以求的一项技术，但是包括惠普、佳能在内的企业都没有研发成功。它原本存在于柯达的影像领域，我来到柯达后，对它做了改进，把它用于数码印刷、可变数据印刷、包装（纸板箱包装和其他智能材料包装）等领域。

HBR中文版：**有选择地收购新业务公司，也是新战略的一部分吗？**

彭安东：是的。柯达收购加拿大印刷设备厂商克里奥、全球最大印刷板材生产商宝丽光等5家公司，主要是为了获得柯达尚未掌握的一些关键技术，从而构建起数码印刷领域完整的产业链。比如，柯达收购克里奥，是为了掌握方形曝光点技术。这项技术具突破性，但是克里奥并未将它的功能扩展到我们希望到达的领域。收购克里奥后，我们将这项技术应用扩展到触摸屏领域。

HBR中文版：**在制定瘦身战略时，你们是否清晰地规划了柯达未来的业务版图？**

彭安东：坦率地说，我很希望能够清楚地知道柯达需要做哪几项业务，但是实际上很难做到。在现实中，我们首先要有一个投资组合，经过一段时间的实践后，看哪些符合预期，哪些不符合预期，然后剔除那些不好的项目。每个公司的投资组合中，通常都只有40%-50%的项目比较好，而其他的项目必须要剔除。

我当时向董事会递交的方案包含13条产品线。我坦白地对董事会讲，其中一半是不可行的，但是目前我还不知道哪些不行。有时候，实验室里有很多看似前景很好的技术，但是还需要进行包装和应用推广；有时候，很多技术看似具有突破性，但是两年后你会发现并没有想象中那么好。

HBR中文版：**这是否就不可避免地会因为决策失误而走弯路？**

彭安东：没办法。柯达在转型过程中也走了一些弯路，比如，柯达选择进入个人喷墨打印机硬件领域，以至于和供应商变成直接竞争对手，该业务最终在2012年停止，但已烧掉柯达大量资金，加大了公司转型的难度。

HBR中文版：你当时如何说服董事会接受你的瘦身方案，这是否超出了大家的预期？

彭安东：我用数据和事实说话。把柯达实验室里世界领先的技术一一列出，同时也列出柯达不具备的技术和优势，比如制造数码相机所需要的技术，即镜头、快门和光捕捉传感器。柯达不生产镜头，也不生产快门，也没有传感器，所以不可能成为一家成功的数码相机公司，顶多生产跟别人相似的产品而已。

HBR中文版：原本都做胶卷的富士胶片和柯达，在重组转型后进入了不同的领域，柯达的选择依据是什么？

彭安东：柯达的选择首先是基于自身的优势，即三种技术的交叉优势；其次是基于市场的选择。柯达在审视了自身优势之后，选择最有利的市场和技术应用，目前对柯达最有利的市场是B2B市场。

起初，我们的投资组合非常庞大，既有B2B业务，又有B2C业务，但是那些B2C业务很难赚钱。

面向消费者市场的欧美企业很难竞争得过新兴国家的企业。柯达提出重组方案后，最终确定公司要利用专利技术赚钱，再不会去涉猎硬件，这直接导致柯达退出民用市场。现在柯达完全是B2B。

HBR中文版：重组后的柯达看起来几乎是全新的，与过去似乎完全割裂了，你们以前的各种积累还有用吗？

彭安东：在外界看来，新柯达从B2C转到B2B，从胶卷生产制造转到商业印刷、包装等领域，变化很大。实际上，新柯达与过去有着紧密的联系，柯达在胶卷时代累积的知识和技术，在今天同样得到了应用。

很多人以为老柯达是一家胶卷公司，其实不然，胶卷实质上是一张印刷了色彩的塑料纸，所以可以说老柯达是一家采用模拟技术的商

业印刷公司。它还是世界上第一家功能性印刷公司，所谓功能性印刷就是在视觉沟通之外通过印刷体现功能，比如打开一张胶卷，什么都看不到，但是灯光一开，它的功能就产生了，所以胶卷还是世界上最早的功能性印刷制品。

HBR中文版：**但是许多人认为，印刷业是夕阳产业，这会不会把柯达带入死胡同？**

彭安东：说到印刷，大家想到的多是传统纸张印刷。纸张上的印刷只覆盖了7%的墨，对柯达而言算是“小儿科”。对柯达而言，印刷是材料科学和影像科学的最佳组合，它是将有机材料和无机材料以任意速度和小于5微米导电线的精确度印到纺织品、纸张、塑料、金属和其他任意材料上。柯达正是通过这种方式来生产触摸屏。

虽然传统纸质印刷在萎缩，但数码商业印刷前景仍广，柯达致力于为变革中的传统印刷企业提供最新数码印刷的机器、技术，并为它们在新的商业印刷领域提供市场营销等解决方案。

HBR中文版：**就以印刷为例，老柯达也有这块业务，新柯达与老柯达有什么不同？**

彭安东：不同之处就在于数字技术的应用。老柯达是一家采用模拟技术的商业印刷公司，新柯达现在掌握了可变数据印刷技术，除了能够生产胶卷之外，还能够生产触摸屏、能源设备等各种各样的物品。新柯达的定位是一家科技公司，在产业链上和商用客户协同合作，不再介入终端消费市场。

所以，与以往相比，我们更加重视与外界的合作关系。我们将重心放在技术研发和核心技术上，在技术应用方面则选择与其他公司合

作。柯达的愿望是成为行业第一，但是我们不会选择所有的市场，只会选择那些柯达技术占绝对优势的市场，然后选择最好的合作伙伴。

HBR中文版：**看起来这的确与过去有了很大差别，这种变化基于什么考虑？**

彭安东：过去柯达为了制作胶卷，会买地种草养牛，然后杀牛取骨，从牛骨中自行提取用于制造照相明胶的物质。但是现在柯达所处的行业市场规模很大，其中数字打印市场到2015年增长率为60%，市场容量为1550亿美元；包装市场容量到2015年为3000亿美元；功能印刷市场容量到2015年为500亿美元。柯达不可能只依靠自身力量占领这些市场，我们发现，与当地企业合作开发技术应用更具优势。

HBR中文版：**老柯达可以说是“大而全”，新柯达看来是“小而美”。在“大而全”和“小而美”之间，你的选择很明确。**

彭安东：对。小而美，毫无疑问！

HBR中文版：**这一巨大变化，在公司组织架构上有什么新的体现？**

彭安东：重组后的柯达在组织架构上实现了扁平化和精简。我们围绕技术和合作关系重新设置了企业组织架构。我们先设计业务，再设计为业务服务的组织架构。在设立组织架构时，我们着眼于未来，着眼于我们未来期望成为的公司，然后再探索最有效的组织架构。

目前在柯达直接向全球CEO汇报的共有15个人。以前，柯达亚太区总裁路易（Lois Lebegue）与全球CEO之间隔了至少三个人，现在他可以直接向我汇报了。

被误解的“破产保护”

HBR中文版：我们再详细谈谈柯达的艰难岁月。你刚到柯达时，当时遗留的公司债务问题有多严重?

彭安东：我来到柯达时，公司已经无力支付高达6亿美元的员工全球养老金计划了。所以，董事会给我的第三个任务就是公平地解决历史遗留的债务问题。坦白地说，这是最为艰巨的一项任务。

HBR中文版：如此庞大的债务来自哪里？

彭安东：美国公司，尤其是像柯达这样历史悠久的大公司，一般都存在三种遗留债务问题：全球养老金计划、环保债务和公司员工的医保债务。这是由美国独特的医保模式所决定的。在美国，员工医保由公司承担，政府不直接承担任何费用。对一家历史悠久的大型公司来说，退休员工数量庞大，医保费用自然大得惊人。

HBR中文版：2012年你们选择申请破产保护，还有其他的偶然性因素吗？

彭安东：有。贴现率是计算养老金债务公式里最重要的一个因素。2008年全球经济走低，贴现率大幅下降。当2009年重新计算柯达养老金债务时，在其他方面没有任何变化的情况下，仅受贴现率下降的影响，柯达养老金债务就升至28亿美元，数目庞大得令柯达再也无力承担。

HBR中文版：现在来看，申请破产保护是柯达当时唯一的选择吗？

彭安东：它不是柯达当时唯一的选择，我们还有其他选择，比如可以变卖业务偿债，要知道，当时柯达还有相当大的业务资产和庞大的专利组合可供偿债。但是权衡下来，我们认为申请破产保护是最好的选择。

可以说，柯达选择申请破产保护是一种主动选择，因为它可以借机解决掉长久以来的债务负担。

柯达向纽约破产法院提交了重整方案，与英国柯达退休金计划KPP和解，完成个性化影像和文件影像业务的分拆，以6.5亿美元现金及非现金对价将上述业务分拆至KPP。与KPP和解是柯达重组方案的奠基之举，它让柯达忍痛割让了非主营业务，帮助柯达摆脱了全球养老金的负担，并且获得了部分救命的现金流。

HBR中文版：外界似乎至今并不理解你们的选择，质疑和批评很多，这困扰过你吗？

彭安东：对我而言，那是一个非常痛苦的过程。我不得不一遍遍地对成千上万的客户解释柯达的现状：柯达不是在走下坡路，也不是不再投资新产品了，而是要先解决历史遗留的债务问题。即便如此，很多人还是不理解或者不相信。

原因是美国破产法第十一章并不为人所知，它只存在并适用于美国。破产法第七章则全球通用，广为人知。当时，不管我们如何解释，外界都以为我们处于破产法第七章阶段。

中国一位高管对我说，他以为柯达消失了，媒体上不是说你们破产了吗？我西班牙家乡的媒体上也刊登了柯达消失的新闻，我跟他们解释了，可他们还是不理解。

HBR中文版：柯达原本计划18个月走出破产保护，最后用了20个月才走出来，主要的麻烦和意外因素是什么？

彭安东：这一过程异常艰难。当然，在申请破产保护之初，我也不确定柯达能否最后走出破产保护。每一项决策都有一定的风险，但这种

风险是柯达可以接受的。庞大的历史遗留债务如果得不到解决，就会一直困扰着新公司的正常运营，所以柯达必须要先解决掉这个问题。

这一过程耗资巨大，但是遵照这一流程，柯达获得了更大的权力，有效地解决了三方面历史遗留债务。在破产保护程序结束后，柯达彻底摆脱了所有的债务。

HBR中文版：**如果没有经历破产保护的艰难过程，柯达现在的主营业务会不同吗？**

彭安东：柯达依然会是现在的柯达，差异不会很大，但是对我们来说会更轻松。在破产保护的20个月里，我们的客户非常紧张，媒体对我们也非常残忍，事实上，柯达的历史遗留问题是早在我们之前就存在的，我们只是清理这些问题的人。

未来的关键是执行

HBR中文版：**你即将离任CEO，柯达如何确保现在的战略得到贯彻落实？**

彭安东：柯达走出破产保护后，我们做的第一件事就是将柯达董事长和CEO这两个角色的职责分开。

柯达去年任命James V. Continenza为董事长，在过去的3个月里，我们同进同出，我帮他适应新的工作角色。接下来，我们还会挑选一名新的CEO，柯达管理层的交接会有条不紊地进行下去。

我会工作到今年9月份，负责完成董事长和CEO的交接，9月份后我会继续以顾问的身份，协助柯达新领导层的工作。

HBR中文版：**在你看来，柯达需要一位什么样的新CEO？**

彭安东：新CEO首先要有很强的执行力。目前柯达拥有大量的技术和对技术的长远规划，这些技术正处于生命周期的婴儿期，市场需求旺盛，所以在接下来的5年里，最重要的是执行，就像游泳一样，要先埋下头，往前游。5年后，他可以考虑接下来的路如何走。

HBR中文版：从目前来看，柯达还面临哪些不确定性？

彭安东：从外部看，新兴国家能否继续保持增长，从内部看，柯达新老领导者和管理团队能否顺利交接，都有可能影响柯达未来的发展。

HBR中文版：从公司生命周期来看，现在柯达处于什么阶段？

彭安东：柯达现在处于新的最美的阶段。在生长周期之初，公司投巨资进行技术研发，困难重重，也很容易被对手扼杀在摇篮里。而公司一旦变大，就很难再实现增长，没有增长，公司就面临巨大危险，难以支撑企业的持续发展。

新柯达已经渡过了这两个阶段，我们去年已经实现了1.76亿美元的净利润，关键是柯达的技术得到了广泛应用，业务开始盈利。现在的柯达小而美，就像一个新生的处于黄金年龄段的少年，充满能量，前景美好。

李茂是HBR中文版撰稿。
施智梁是《财经》杂志驻上海记者。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年4月刊。

Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：变革决断力

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group，www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition，hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming，He Gang，Yang Lang，

Fa Man，Jin Liping，Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 李钊
Wang Feng, Li Zhao
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝
Wang Chen, Niu Wenjing,
Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 李茂
Xiong Jingru, Li Mao
新媒体编辑 Digital Editor
腾跃 Teng Yue
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 恩蓉辉 张燕冬
Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers

王文睿、曲海艇 Wang Wenrui, Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：变革决断力

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005058-20141021

最后修订：2014年10月22日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：嵇晓栋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

绩效管理

重构绩效管理

绩效管理路在何方

销售团队激励新法则

高绩效文化三部曲

增长放缓更需绩效式管理

绩效管理大变革



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

绩效管理大变革
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

绩效管理

- 重构绩效管理
- 绩效管理路在何方
- 销售团队激励新法则
- 高绩效文化三部曲
- 增长放缓更需绩效式管理

绩效管理大变革



《哈佛商业评论》出品

增刊：绩效管理大变革

[序：绩效管理大变革]

[重构绩效管理]

[绩效管理路在何方]

[销售团队激励新法则]

[高绩效文化三部曲]

[增长放缓更需绩效式管理]

[版权页]

[推荐阅读]

[管理者晋升手册]

[跻身全球精英俱乐部]

哈佛商业评论

增刊：绩效管理大变革

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

绩效管理大变革

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版首席编辑

长期以来，企业和员工都习惯于传统绩效管理——每年年初，众多员工都制定个人目标。每个项目结束后，每位员工的主管会根据目标完成情况给他们打分，还会就员工的表现程度进行点评。这些评估被纳入年终考评，最后是岁末时冗长的年终总结大会。

这种方式虽然稳定，但存在严重问题，看重年度目标，过程耗时巨大，评分不公平。在咨询服务业巨头德勤最近进行的公众调查中，超过一半（58%）的受访高管认为，他们目前的绩效管理方式既无法激发员工积极性，也无法提高员工的业绩。针对这些问题，《哈佛商业评论》中文版推出重磅文章《重构绩效管理》，探索绩效管理新道路。

这篇文章以德勤为目标企业，揭示这家公司进行的绩效管理大变革。重构后的德勤绩效管理没有一连串的目标，没有一年一度的总结，也没有360度评估方法。它以一套收集可靠绩效数据的新方式为基础，速度快、灵活、个性化和适时调整。该系统更适合那些人才密集型的企业，看重员工未来发展，主要靠以季度或项目为单位的“绩效快照”和每周沟通来提升员工业绩。其设计的目的来源于三大证据：对工作时间的统计、对等级评分的科学研究，以及对德勤自身进行严格的对照组研究。

除《重构绩效管理》一文外，我们还精选了《绩效管理路在何方》、《销售团队激励新法则》、《高绩效文化三部曲》和《增长放缓更需绩效式管理》等4篇文章。这些文章从组织、激励、文化以及中国绩效管理等多角度阐述了绩效管理变革的重要性。

重构绩效管理

Reinventing Performance Management

马库斯·白金汉（Marcus Buckingham）
艾什利·古铎（Ashley Goodall）| 文
刘铮筝 | 译　安健| 校　李全伟 | 编辑

传统绩效管理看重年度目标，过程耗时巨大，评分不公平。德勤重新设计绩效管理系统，看重员工未来发展。新系统主要靠以季度或项目为单位的“绩效快照”和每周沟通来提升员工业绩。

德勤正在重塑绩效管理系统，但你可能不会对此感到惊讶。和很多公司一样，我们意识到德勤目前的员工评估、培训、晋升和薪酬流程，与我们的期待相距甚远。

在德勤最近进行的公众调查中，超过一半（58%）的受访高管认为，他们目前的绩效管理方式既无法激发员工积极性，也无法提高员工的业绩。对此我们也深有同感：绩效管理方式应该更灵活多变、实时和个性化，应该把重点放在促进今后表现上，而非评估过去。

德勤重构后的绩效评估系统令人耳目一新：没有一连串的目标，没有一年一度的总结，也没有360度评估方法。我们化繁为简，设计出

截然不同的绩效管理工具。它以一套收集可靠绩效数据的新方式为基础，速度快、灵活、个性化和适时调整。该系统更适合那些人才密集型的企业，其设计的目的来源于我们获得的三大证据：对工作时间的统计、对等级评分的科学研究，以及对德勤自身进行严格的对照组研究。

耗时巨大的绩效管理

长期以来，德勤使用的绩效系统很可能与你目前的系统较为相似。每年年初，6.5万多名德勤员工都会定下个人目标。一个项目结束后，每位员工的主管会根据目标完成情况给他们打分。主管还会就员工的表现程度进行点评。这些评估被纳入年终考评，在冗长的“共识会议”上，“顾问组”会将员工与同侪相比，讨论他们一年来的表现。

根据内部反馈，德勤员工认同这种方式的稳定性，因为每名员工都有指导顾问，所以每个人的意见在共识会议上都能得到反映。德勤的绝大多数员工觉得这一过程公平合理。但我们依然意识到，随着新需求的出现，这不是德勤最佳的绩效管理方式。在随时变动的世界中，一年一度的目标过于“批量化”。关键是，对员工表现的实时评价比指导顾问的年终打分更有价值。

当统计德勤花在绩效管理上的时间后，我们发现必须变革。德勤每年有200万工时用于绩效管理，具体花费在填表、开会和设计打分标准。在研究所耗费时间的具体去向时，我们发现管理者对绩效评估进行的闭门讨论时间占了很大比例。我们开始思索：能否把管理者花在评分上的时间转到员工提升业绩和职业发展上，即从回首过去变为放眼未来。

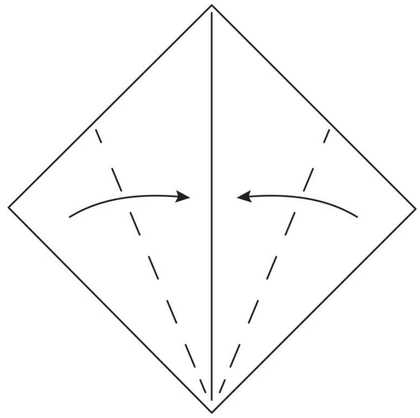
评分导致偏差

另一新发现是，评估同一员工技能的数据标准不一。比如，主管想评估员工的战略目标，以下因素都会大幅影响得分高低：主管自己的战略思维、对战略重要性的看法以及评分宽严度等。

评估差异到底有多大？2000年，迈克尔·蒙特、斯蒂芬·斯卡伦和梅纳德·果夫在《应用心理学》月刊（*Journal of Applied Psychology*）中，全面地研究了打分的详细标准。调查中，两位老板、两位同事和两位下属为4492名管理者打分。结果显示，因打分者个人偏好和意见不同，分数相差62%，而实际上管理者的表现差异仅为21%。

因此研究者在曼纽尔·伦敦（Manuel London）编纂的《组织中人如何评估他人》（*How People Evaluate Others in Organizations*）一书中得出结论："打分针对的是被评者的工作表现，这似乎显而易见；但实际上，与被评者相比，打分更能揭示评分者的信息。（研究者将这一现象定义为'特殊评分者效应'）"这让我们陷入了思考。我们希望从个人层面了解员工的表现，而最适合进行这项评估的莫过于员工直接领导（后文称"组长"——译者注）。但应如何保证评估不会因特殊评分者效应产生偏差?

我们计算了德勤用于绩效管理的工时，
发现每年用于评分的时间达到近200万小时。



来自绩优团队的证据

我们还了解到，德勤最优秀团队无一例外具有“发挥自身优势”的特点。这些团队的成员富有使命感，力求将每天工作做到最好。这一发现并非出于臆断或道听途说，而是来自对表现最优秀团队进行的实证研究。

先前的研究成果也为我们的调研提供了基础。从20世纪末开始，盖洛普对团队绩效进行了为期数年的大面积调研，超过140万员工、5万多团队和192家组织参与调查。从薪资、职业发展机会等方面，盖洛普向绩效优秀和绩效一般的团队提出同样问题，研究他们的答案。重点考察那些绩优团队回答“强烈同意”、而其他团队有不同答案的问题。

研究之初，绩优团队和其他团队只在极少数问题上有差异。差异最大的一项是：“我在工作中，每天都有机会做自己最擅长的事。”与员工选择其他答案的部门相比，那些员工选择了“强烈同意”的部门，有高出44%的几率获得顾客满意度高分；有高出50%的几率是员工流动率低的团队；有高出38%的几率是高效团队。

仿效此法，我们想看看德勤内部的情况如何。首先我们筛选出60支绩优团队，包括来自公司各部门的1287名员工。我们选择了1954名员工作为对照。为了解每一团队内的情况，我们采取了含有6项内容的调查问卷。计算结果时，三项内容与优秀团队密切相关：“我的同事责任感强，工作质量高”，“我们公司的使命能够激励我”，“我每天都有机会发挥自己的长处”。而在这三项内容中，第三项反响最强烈。

在设计新的绩效工具时，所有这些证据都帮助我们更好地解决问题。我们希望投入更多时间帮助员工发挥优势，让他们所在的团队具有清晰的目标和期望。因此，我们需要一种能快速收集不同绩效表现可靠数据的方法，于是着手工作。

再造绩效管理

首先，我们尽可能表述清楚绩效管理的目的，即对德勤而言绩效管理意味着什么。德勤新绩效系统有三大目标，第一个目标很明确，也是大多现有绩效系统所作的：新系统让公司能够肯定员工绩效，尤其需要能够通过不同的奖金来实现。

为了衡量每名员工的表现，必须对其有清晰的认知，这是新系统的第二大目标。实现这个目标面临两大挑战：一是特殊评分者效应；二是如何精简传统评估、项目打分、共识会议和最终评分流程。第一个挑战需要我们在评判方式上进行微调。以前我们会向很多人征求他们对组员的意见，比如通过360度测评或直接反馈调查问卷等方式。现在我们发现，只要问直接组长就够了，关键是，问的问题发生了变化。在评价别人技能时，人们可能会标准不一，但如果让他们为自己的感觉和意愿打分，就不容易出现偏差。为了解员工个人绩效，我们

没有让组长为组员的技能打分，而是让他们为自己将对组员采取的行动打分。

在每个项目结束时（或长期项目完成1/4时），我们让组长就以下4个问题作出回应。通过连续测试，我们精心调整这4个问题的表述方式，确保问题清晰强调出个人差异，并能有效衡量表现。

1．根据对此人的了解，如果用我自己的钱为他支付奖金，我会给予其最高额的奖励（衡量所有表现，以及对组织的特殊贡献，选项从1分“强烈不同意”到5分“强烈同意”）。

2．根据对此人的了解，我希望他能永远留在自己团队工作（衡量与他人合作的能力，以同样的5分制选项打分）。

3．此人濒临表现不佳的境地（判断可能有损客户或团队的问题，选择“是”与“否”）。

4．此人如今已具备晋升条件（衡量潜力，选择“是”与“否”）。

也就是说，我们不关注组长对组员的看法而关注组长如何对待组员。当我们将一年的数据累计起来后，根据相应项目的期限衡量各项数据，获得了供管理者参考的丰富信息，可用于后续规划、发展路径或绩效模式分析。立刻有1/4的管理者使用这些新数据评估下属员工，比如判断该提拔哪些人，或发现那些具有重要技能的人。他们还能根据这些新数据，讨论德勤应该如何激励某些部门或团队。

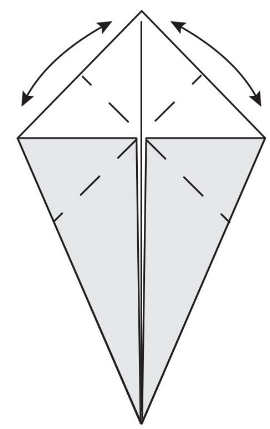
这些数据点集合很简单，但十分有效，我们发现，管理者使用这些数据结果能够大幅节省时间，每年用不了200万个小时，就可把节省的时间用于员工未来发展上。

除了这些连贯的、可计算数据外，评判薪酬时，我们也将一些无法计算的因素纳入考量，比如所在年份项目任务的难易程度，以及对组织在项目之外所作的贡献。这些数据是评判薪酬的基础，而非最终

标准。薪酬的最终意见由员工的直接领导达成，或者由总览全部绩效流程以及横向比对多组数据的几位领导决定。

这种新的评估方法也是评分，但无论是分数的生成还是使用，都和传统意义的评分截然不同。因为新方法能快速捕捉到员工每时每刻的表现，我们称之为“绩效快照”。

关键是提升员工业绩



我们询问组长他们将如何对待组员，而非他们对组员的看法。

新系统的前两个目标已经清楚了：首先我们希望认可员工表现，其次我们可以明确他们的表现如何。但所有的研究、所有与领导就绩效管理的交流，以及来自员工的反馈都表明，这两个目标还不够。归根结底，绩效管理到底更强调“绩效”，还是“管理”？换言之，能够衡量和奖励员工目前的表现固然好，但如果能持续改善他们的业绩，岂不更佳？

因此我们的第三个目标是，有效激励员工的表现。如果“绩效快照”是供组织使用的工具，我们还需为组长设计一款工具作为进一步支持。

对最优秀组长的研究表明，他们会经常和所有组员沟通近期工作。这些简短沟通让管理者心中有数，无论是下一周工作、优先审议选项、近期工作反馈还是提供进程修改意见、指导或重要信息都尽在掌握。这些沟通还让管理者清楚了解每名组员未来动向及其原因，明白优质工作的标准是什么，以及各组员在近期如何能发挥出最佳表现。换言之，目的、期望和优势这三要素构成了我们的最佳团队。

新的绩效系统要求每名组长每周至少与组员沟通一次。这些沟通并非组长额外的工作，而是他们的分内事。如果组长一周不能做到沟通一次，就不能明确组员的优先事项，或对组员的优先事项理解过于空泛。如此一来，管理者就无法有效帮助组员；而沟通也会从指导近期工作变为对过去表现的反馈。沟通的内容完全会随着沟通频率变化而变：如果你希望员工谈一谈他们未来短期内如何表现，就必须保证沟通频率要高。我们在测试中发现，沟通频率和组员积极性之间，具有直接和可量化的联系。可以说，频繁地和组员沟通是组长提高员工积极性的王牌。

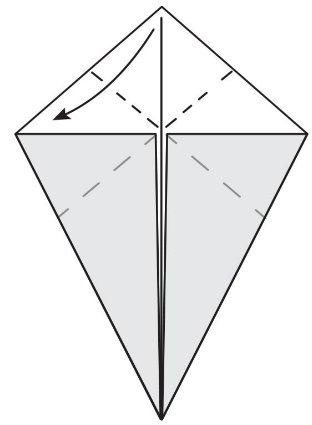
而频繁沟通会占用组长很多时间，我们了解到，保证沟通频率的最佳办法是，由组员发起沟通。因为和组长相比，组员通常更急迫地渴望得到指导和关注。

为使沟通有益于双方，我们的系统让每个组员都能利用自我测评工具，理解和探索他们的强项，然后把所得结果与同事和组长以及公司中其他人交流。我们有双重考虑。一是如我们所见，员工现在的最佳表现和未来的长足进步均源于他们具有的优势。二是如果我们希望绩效系统被频繁使用（每周），就必须将其视为一种让人上瘾的消费技术（具有简单、快捷以及吸引人等特质的技术——译者注）。

过去几年中，尤其在社交媒体上，很多成功的消费技术，都是分享型技术。因为无论是自己的想法、成绩还是影响，绝大多数人都会对和自己相关的动向格外关注。因此，我们希望这一新系统能为人们提供一个平台，探索、分享他们的所长。

透明度是个难题

迄今为止，我们已经定义了绩效管理最本质的三大目标：肯定、认清和有效激励员工的表现。我们有三个相互关联的例行举措来支持这三大目标：每年的薪酬调整决策、季度或项目绩效快照，以及以周为单位的上下级沟通。而且通过定期测评和频繁沟通，我们从过去“批量化”地关注过去绩效，转变为关注未来。



员工本身的得分没有问题，问题在于为何仅有这一个数字。

我们在德勤规模更大的工作组中实验这一工具的每一元素，发现随着时间延续它们会产生变化：不同的业务部门可以先介绍优势分析，然后进行更频繁的沟通，再采取新的测评方法，最终用新软件监督绩效（见后文《绩效智能》）。

但在实践过程中，同一个问题不断浮出水面——透明度。当组织掌握了关于我们的一些信息，而这些信息被数字捕捉下来，我们通常会觉得自己有知情权，能够了解自己的境遇。这一问题需要一个清晰的答案。

在首版新系统工具中，我们并未告知组员本人“绩效快照”的评估结果。因为根据过往经验，如果对员工公开绩效评估，结果往往会被夸大或美化。我们希望获得没有经过任何加工的评估结果，因此没有对组员公开，否则很可能无法获得我们寻求的真相。

但真相到底是什么？量化个人表现的结果究竟如何？在体育界，每名运动员有长达数页的数据记录；在医院里，每次验血后我们都会获得3页检查结果；在心理评估中，我们会通过一系列测试题获得各种

百分比数据。而在工作中，至少在量化评估绩效方面，我们希望用一个数字就能区别开每名员工的千差万别、甚至具体而微妙的不同。

当然，更好的理解由沟通促成，包括组员与组长交流目前表现，或者组长之间沟通如何分配组员薪酬，或规划组员职业发展。仅凭一个数字，远无法支持这些沟通。如果我们希望给组员最清晰的定位，就必须尽可能捕捉到每个人的独特之处，然后才能进行有效讨论。

目前透明度问题尚未完全解决，但我们已经在反思和尝试：哪些员工的评估细节可以收集和共享？我们如何才能使领导的沟通更具意义？现在的问题并不是如何对员工进行一句话判断，而是如何全方位、具体地评估他们。

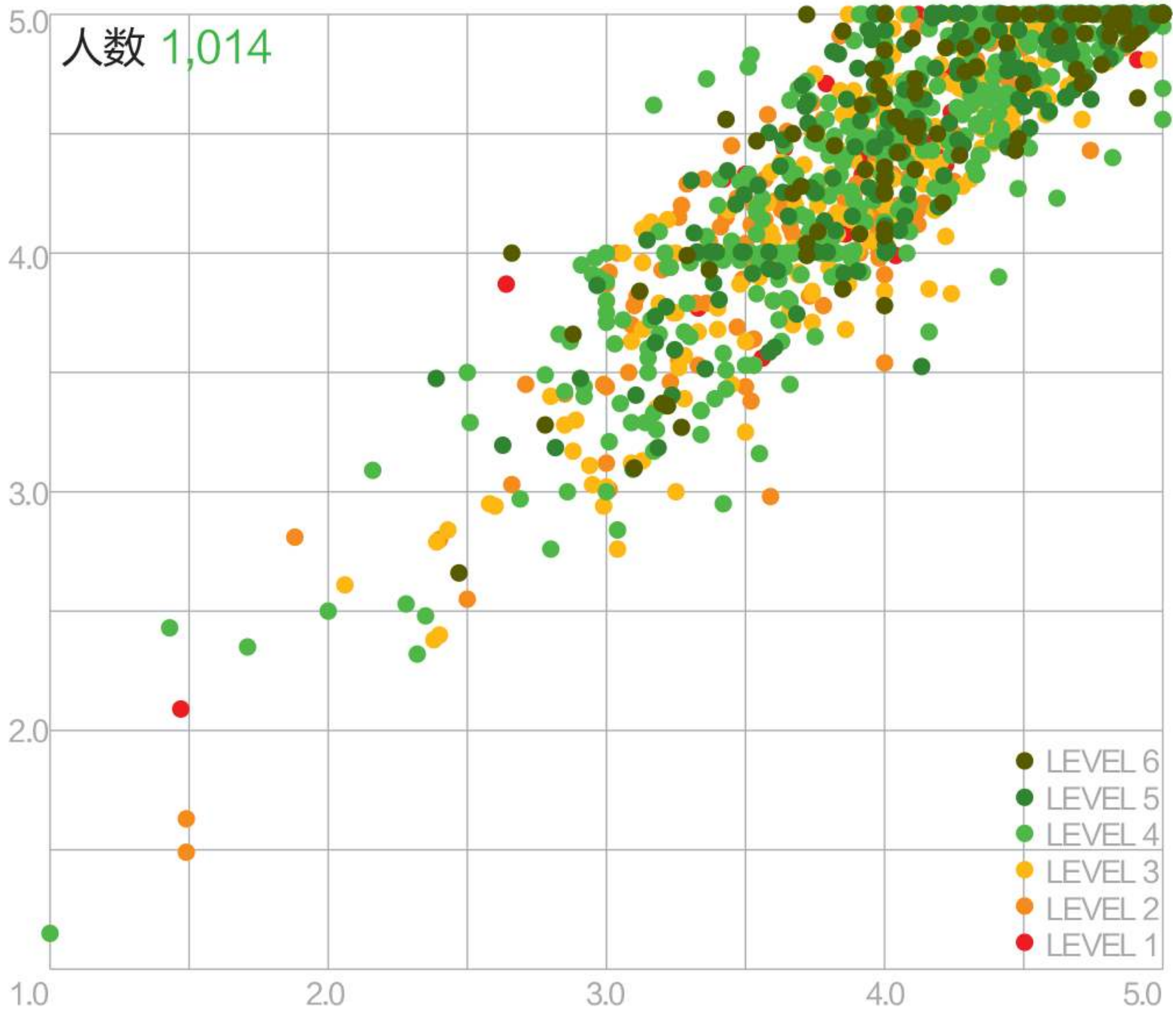
过去几年中，针对绩效管理的很多争议都围绕着打分——如何保证公平，以及如何达成预期目标。但问题可能出在其他地方：打分确实反映了每名员工的表现，却太过片面。毕竟，员工本身的得分没有问题，问题在于为何仅有这一个数字。评分是真实情况的浓缩，在今天仍不失为一项必要手段。但组织对员工的了解，以及员工对自身工作状况的认知，都不可能靠一个数字解决。现在技术条件已允许我们扩大绩效评估的数据规模，随着新绩效系统在德勤内部的不断推广，“评估大数据”是下一个我们亟待解决的问题。

绩效智能

在新系统的早期概念验证过程中，德勤负责某大区域的高管向项目经理索要数据，用于骨干员工的相关激励。表中每个小点代表一个人，决策者可以点击任何小点，查阅该人姓名及其“绩效快照”的细节信息。

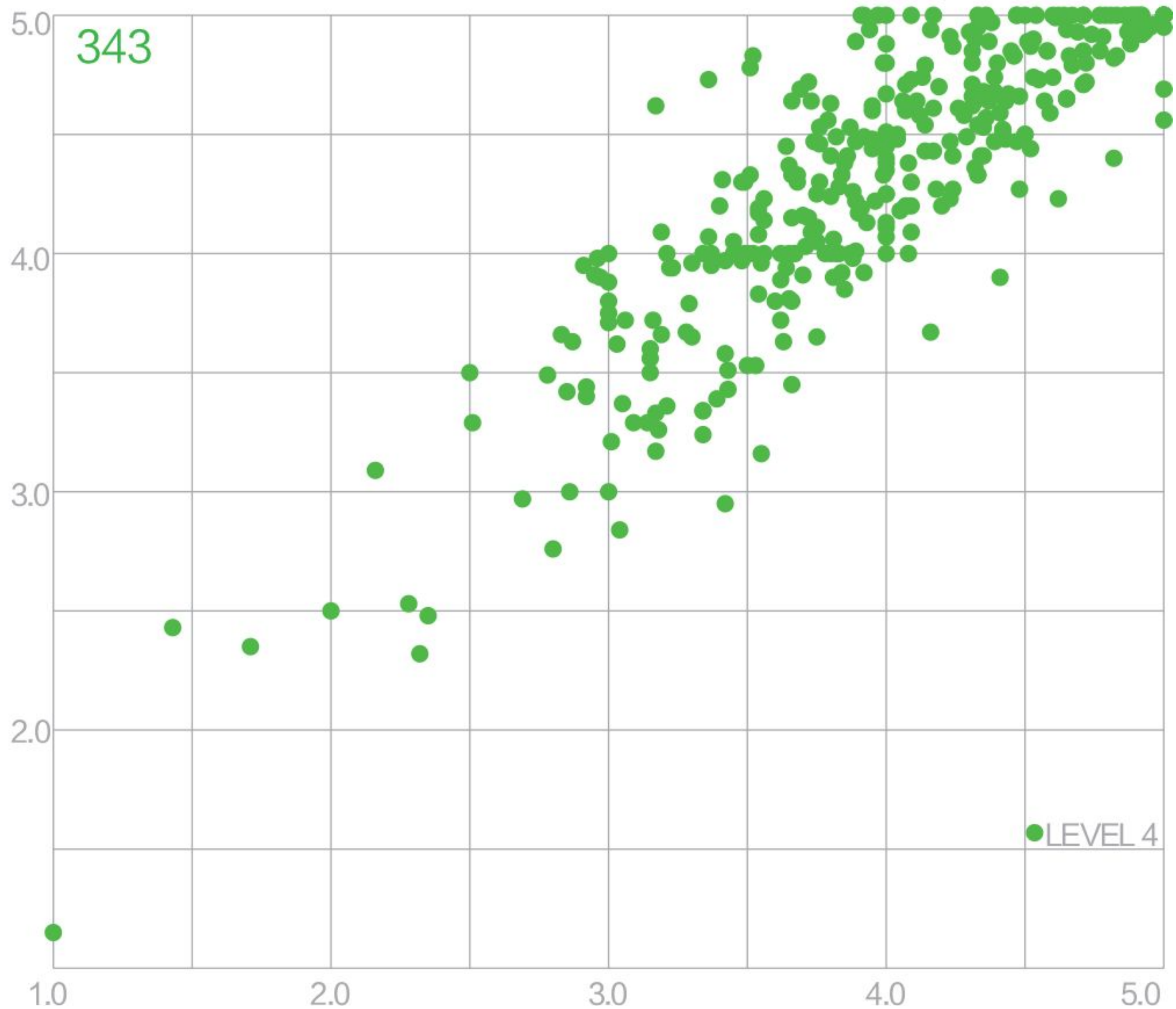
组长告诉我们什么？

首先团队总览全局，这张图显示了所有参与者，Y 轴的标准是组长所谓的“我总是希望此人作为我的组员”,X 轴的标准是“我会尽可能多给该组员奖励”。另外 3 图的两轴均和此图标准一致。



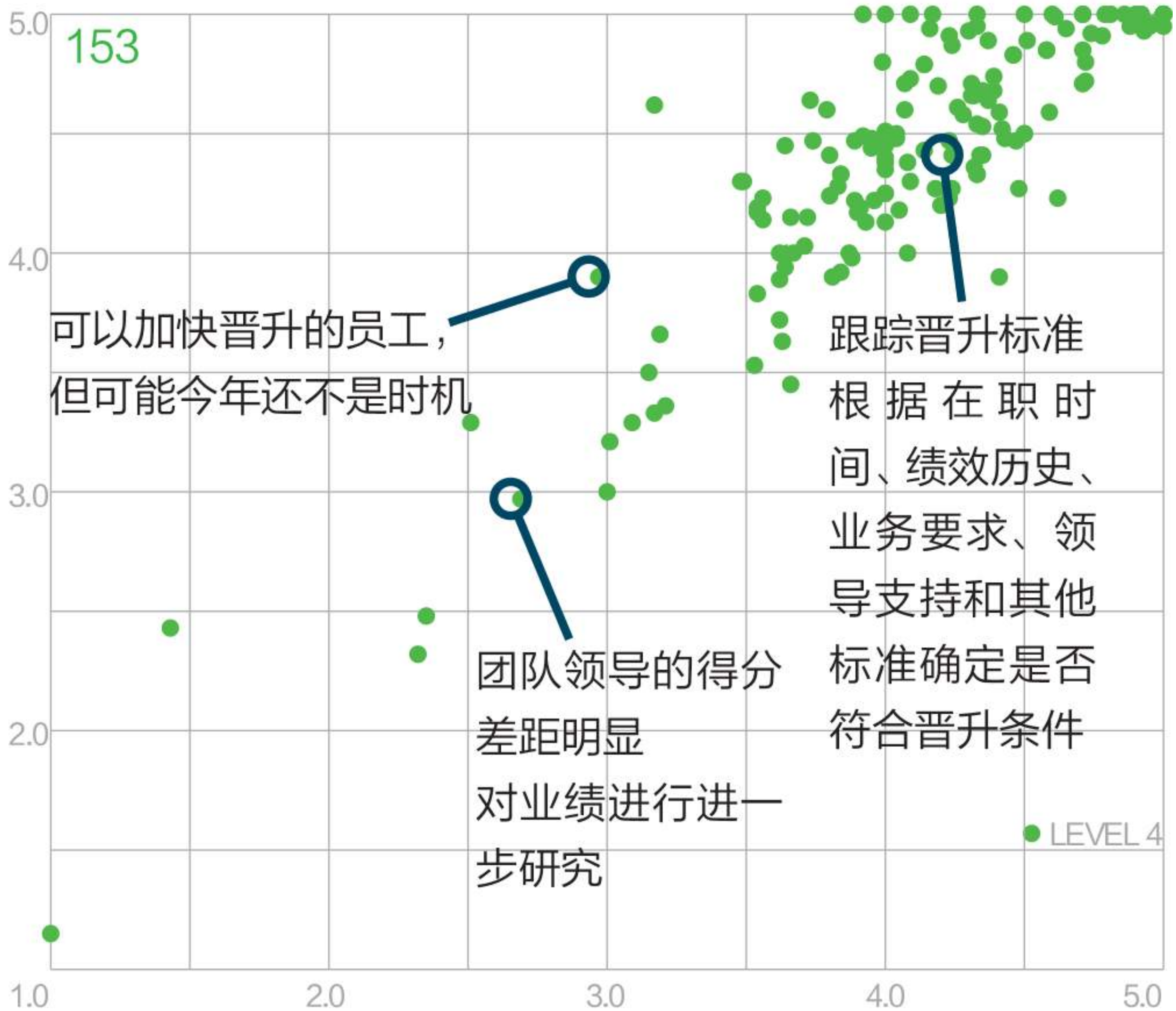
该数据如何决定薪酬？

第二步，数据被过滤，只留下某一工作层级的员工。绩效管理系统的关键问题之一是，系统能否捕捉到员工间足够多的差异，保证公平分配。图中的分配为之后的讨论提供了基础。



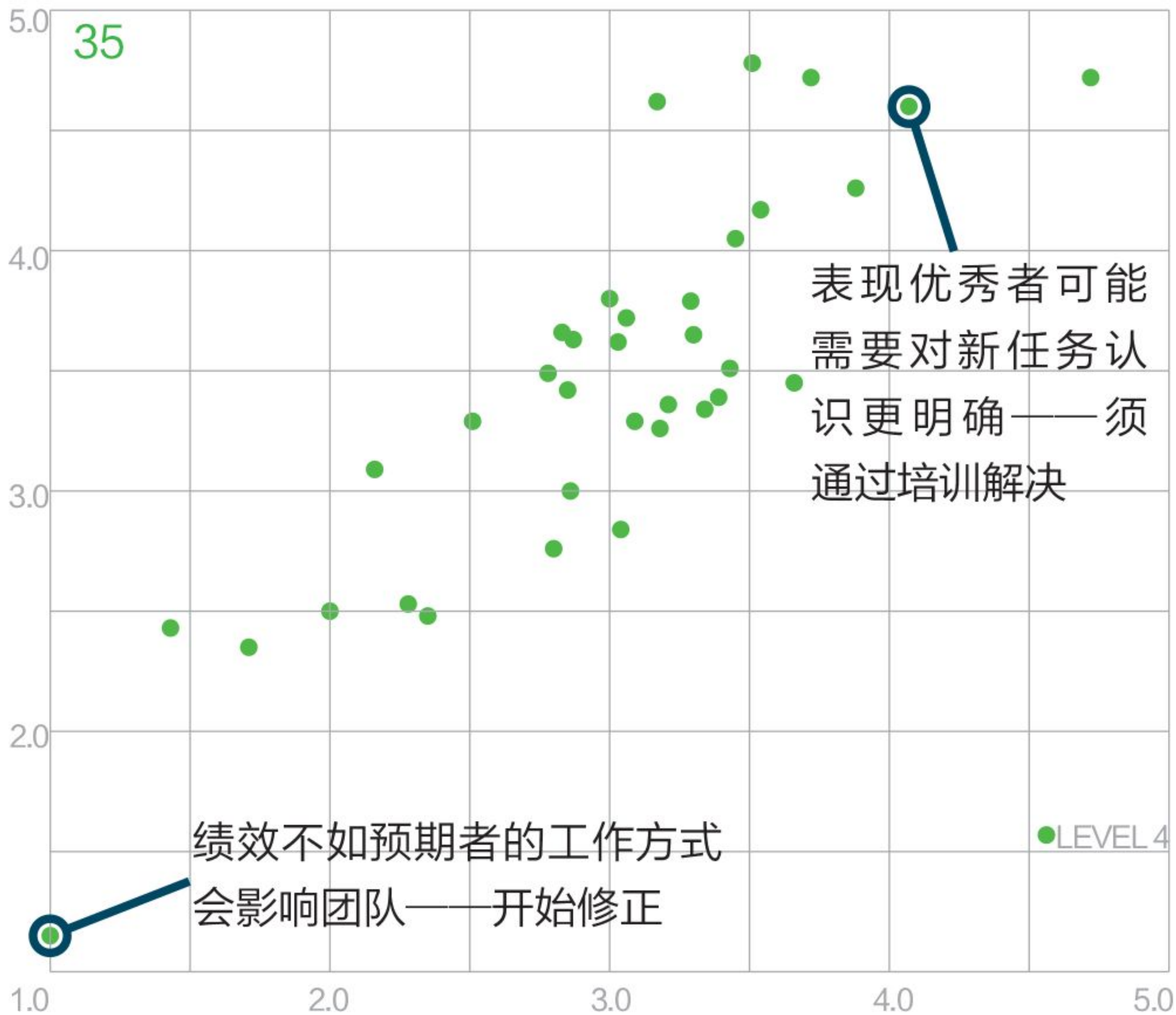
对升职有何帮助？

被过滤后的该图显示了那些组长认为“此人已做好晋升准备”的组员。这些数据为每年高管晋升员工的讨论提供了可靠支持。



如何解决绩效不佳的问题？

本过滤图显示了那些组长认为“此人濒临绩效不佳境遇”的组员。如屏幕右上所示，即使表现不错的员工也有可能退步，组织有责任帮他们恢复业绩。



（返回阅读原文）

德勤如何创建简洁绩效测量工具

我们的新绩效管理系统中最重要的工具之一是“绩效快照”。它让我们迅速、准确了解所有员工的表现，让我们能将更多时间用在和员工互动上。

1．标准

我们的测量工具必须满足3个标准，为了中和“特殊评分者效应”，我们希望打分者针对自己的行动，而非被评分者的特质或行为。在所设定的必要范围中，所有问题必须以毫无疑议的方式表达出来。为避免误解，每个问题必须包含单一易懂的概念。我们的问题有薪酬、团队协作、不佳表现和晋升等方面，这种分类不见得适用其他组织，但至少适于德勤。

2．打分者

我们要求打分者具有和被评分个人相关的第一手经验，而且他们的主观判断值得我们信赖。我们认同组长是最了解被评分者的人，但他们的角色也意味着，他们对组员的评判主观程度比较高。我们也想过邀请部门经理甚至同事评分，但最终还是觉得应该遵从最简单清晰的做法。

3．测试

我们测试了这些问题是否能提供有效数据。有效性测试能根据答案平均数确定问题的难度，以及根据标准差确定答案的变动范围。我们明白，如果答案中，“强烈同意”的比例很高，那么就无法获得我们预期的差异。确保问题和相关标准的有效性也很重要。（也就是说，所有问题应指向同一隐藏理论，并能发现用其他测试方式获得结果之间的关联，比如参与度调查。）

4．频率

德勤的工作按项目计算，所以每个项目结束后，有必要得出该项目的绩效快照。我们的目标是，在尽可能严格执行绩效评估时，不给组长造成过多负担，因为如果测试过于消耗精力，也不会产生可靠数据。

5．透明度

我们目前正在研究透明度问题。我们希望绩效快照能显示实时“真相”，比如组长的想法。而经验告诉我们，如果组长得知组员能够看到所有数据点，就容易美化组员评估结果，以免后续沟通过于尴尬。我们会将员工的快照分数汇聚成年终评价，但年终总结到底应该分享什么？我们宁可公开过多数据，也不能失之于不透明。不仅为了客户，也是为了内部项目，我们需要根据团队同侪表现，汇总快照分数、工时、销量等绩效标准的相对数据，然后提供给员工最详尽清晰的反馈。时间能够检验我们离理想预期有多近。



马库斯·白金汉为组织提供绩效管理工具和培训，他也是多部畅销书作者，即将有新书问世：《出色2.0：评估实力、找到优势、赢在职场》（*StandOut 2.0: Assess Your Strengths, Find Your Edge, Win at Work*，《哈佛商业评论》出版社）。 艾什利·古铎是德勤纽约总部领导力发展项目总监。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年4月刊。

绩效管理路在何方

加里·柯金斯（Gary Cokins）| 文
李剑 | 编辑

企业绩效管理和公司绩效管理（EPM/CPM）不是一道简单的“工序”，而是诸多管理方法的“协奏”。这些方法包括战略管理、收益与成本计量、规划、质量管理和风险管理等。很少有组织能够恰当地应用这些方法，更不用说完美融合了。但是，卓越的企业懂得如何演奏好EPM/CPM这首交响乐。

组织中的每个人是否都能正确描述战略？组织是否采用了最佳考核指标来确保能够按照战略要求调配资源？组织了解客户的盈利性并能预测他们的利润率吗？是否有预测结果不够准确的情况？组织有足够能力应用先进的分析方法吗？所有组织都会存在一些不愿公开讨论或者可能根本没有意识到的问题，首先是高管人员未能充分、成功地实施其战略，因此感到失望和沮丧；其次是组织无法足够准确地了解其产品、服务和客户的盈利性；再次是组织需要更频繁地更新各种预测和计划，但很少有组织具备熟练的总体预测和预测分析技能。

出现战略实施问题，很大程度上是因为高管人员未能以清晰易懂的方式传递其战略意图，他们也没有合适的绩效指标来监控战略实施进展。不清楚产品和客户的盈利性，原因在于使用了薄弱、不完善的管理会计方法。预测方面存在的问题，在于没有使用递进预测的方法，也没有利用能提高预测准确度的有用数据。在美国，一些曾经辉煌的公司，譬如百视达（Blockbuster）、柯达公司（Kodak）等，已经破产或不复存在，难以解决上述问题就是主因。

许多组织会过高评价其绩效管理方法和辅助软件系统的质量，甚至很多高管会自豪地夸耀它们。但通过匿名调查的结果显示，中层管理者则会坦诚选择“需要许多改进”这个答案。

如何成为优异系统

企业绩效管理和公司绩效管理（EPM/CPM）不只是一个系统或一个过程，而是多种管理方法的融会贯通。EPM/CPM也不只是一份使用许多记分卡和刻度盘的财务总监计划，其涵义要广泛得多。优异的EPM/CPM系统能够完美地融合使用各种管理方法，同时还结合运用各种分析方法，包括细分、聚类、回归、相关分析等。高管层要培育、探索、试验从错误中吸取经验和变革的文化；要建立量化分析的文化；领导者需要获得全体员工的支持。培训和教育是遵守这些原则的有效途径，而获得专业资格认证是管理者越来越流行的做法。

我把各种EPM/CPM方法比作交响乐团里的各种乐器。乐队的指挥者不会举起手中的指挥棒，向乐队的弦乐器组、木管乐器组、打击乐器组和铜管乐器组说：“现在大家演奏！”他要做的是引导和协调交响乐节奏与音调的起伏变化。EPM/CPM的“乐器组”主要有6类：

1．战略规划与实施——适合使用战略地图及其相关的平衡记分卡。战略地图和平衡记分卡一起用来指引组织完成自己的使命、愿景和战略。高管人员要回答“我们要去哪里？”的问题，指明战略方向。正确定义关键绩效指标（KPI）并确定要实现的目标指标，然后就可以根据高管所制定的战略，调整员工的优先事务、措施、方案和流程。

平衡记分卡与仪表盘的区别在于，记分卡的表盘是由管理团队在战略地图中确定的，且关键绩效指标之间存在因果关系；而仪表盘呈现的是运营绩效指标。实施关键绩效指标的目的在于监测战略目标进程，保证员工的行为和工作重心与管理团队制定的战略进度一致。

2．成本可见性和驱动性——商业公司需要对产品、标准服务、渠道和客户进行盈利性分析，公共组织需要了解其使用各种流程和资源的工作开支。作业成本核算法（ABC）是基本的方法，其根据业务动因和成本动因，对因果关系进行建模，采用渐进式管理会计而非传统管理会计进行核算。

通常人们会误认为，构建一套渐进的成本核算制度是一项艰巨且漫长的任务，需要员工填写考勤表、完成源信息系统的大批整合工作。但是，通过迭代重新建模进行的快速原型设计是目前公认的、行之有效的执行方法，这个方法能让6名不同职能部门的员工在短短两天时间内完成首个作业成本分析法模型的初步设计，他们能迅速确定高水准活动、确定产品及客户类别并估计成本动因数量。设计ABC模型的目的是为了使大家对成本核算方法有所了解，并开始思考在下一个成本精确性更高的迭代模型完成后，如何使用这些信息。需要牢记的是，管理会计用于内部支持，而外部财务会计则用于监管机构和投资界。

3．客户情报——运用强大的营销和销售渠道来挽留、发展、争取及赢得可获利的客户。这些工具通常被称作客户关系管理（CRM）。但CRM数据仅是基础，需要利用软件分析数据，制定并采取相应措施，能够从客户那里获得更多的利润。

为确定客户盈利水平，必须将上述的渐进式管理会计系统扩展至总产品毛利率线以下。分销、销售、市场营销和客户服务等“服务成本”同样采用作业成本分析法。“服务成本”来自客户而非产品。这些措施相互关联，因为高额维护型客户（如要求特殊服务及改变日程安排）会使销售利润减少。销售和市场人员的思维必须发生转变，不能只专注于增加市场份额和销量，而要关注可获利的销售额。

4．预测、规划和预测分析——挖掘数据就是“通过后视镜”来考察历史数据，而EPM/CPM专注于通过“挡风玻璃”来预测、精确预测，减少不确定性。对未来产品品种和数量的预测均为核心的独立变量，与诸多因变量相互关联，未来劳动力人数及消费水平等都属于因变量。CFO应该越来越关注基于驱动因素的预算及基于作业成本分析法的滚动财务预测，滚动预测可以减少未来的不确定性，并增加采取相应措施的信心。

5．企业风险管理（ERM）——这类方法不容忽视。当其他方法“用力猛踩油门踏板”时，ERM方法可以起到“刹车”的作用。风险缓解计划和安全保障措施都需要一定的开支从而减少了利润，但同时也能控制高管团队喜欢用资产支付给自己更多报酬奖金的做法。EPM/CPM方法的目的是为了让机构运营得更好、更快、更省钱、更明智，多种方法结合使用，组织就会变得更安全。

6．流程改进——这类方法适合采用精益管理和六西格玛质量计划。其目的是要消除浪费并精简流程，从而缩短生产周期，这类方法

能够提高生产力和效率。

显然，持续改进对任何组织都是绝对必要的。然而，即使流程有效，但由于员工未遵循战略指引，也会导致实施效果很差。因此，理想情况下，应完美融合使用各类EPM/CPM方法。综合运用这6类最重要的方法并结合使用各种分析工具，组织才有希望脱颖而出。

如何打破实施障碍

我们要分析的不仅仅是数字、刻度盘、滑轮或杠杆，人的因素更为重要。

让组织采用EPM/CPM方法帮助管理者和员工更好地决策需要耗费很多时间，这让人感到沮丧。各种EPM/CPM方法及其辅助软件技术，例如商业情报、分析方法和平衡记分卡的确能够提升组织迅速准确决策的能力。但为何组织在采用EPM/CPM方法时仍然犹豫不定?

大多数组织错误地认为，应用EPM/CPM方法意味着90%的数学工作和10%的组织管理变更与员工行为改变。实际情况正好是反过来的——只有5%是数学工作，而95%取决于人。

事后来看，我们意识到过去阻碍EPM/CPM应用的障碍其实都可轻松消除，如数据源不同或“脏”数据等可通过提取、转换和加载（ETL）的软件解决，分析模型的设计缺陷可以通过咨询经验丰富的顾问或参加优秀的培训课程轻松解决。其他障碍诸如EPM/CPM技术过于复杂，或试点项目的初始故障等都是可以解决的，并不会影响进程。

那么，组织不愿采用EPM/CPM方法的真正障碍在哪里？这些障碍实际上来自社会、习惯和文化之中，包括人们天抵制变革；害怕知道

或者害怕别人知道真相；不愿共享数据或信息等等。人们天生喜欢安于现状，千万不要低估人们抵制变革的力量。然而，在努力打破习惯障碍，实施EPM/CPM方法的过程中会遇到的一个问题是，管理者几乎都没有组织变更管理方面的培训或经验。管理者需要的是进一步学习，成为像社会学家或心理学家那样的人，因为如何改变人们的态度是一个重大挑战。

如何消除文化障碍？首先得承认现状，所有企业都在为重视健康发展还是理智发展而苦恼。大多数企业过分强调理智发展，他们雇用MBA和管理顾问，企图从数量上获得好的管理风格。这种企业忽略了健康发展的重要性——那就是确保高涨的员工士气和较低的人员流失率。要获得健康发展，还应确保管理人员和员工能准确理解领导层的战略意图和方向。健康发展能够增强员工的认同感和忠诚度。我们要分析的不仅仅是数字、刻度盘、滑轮或杠杆，人的因素更为重要。

在开始应用或扩大使用EPM/CPM方法时，我认为组织需要制订两份计划：实施计划和交流计划，交流计划要重要得多。推动他人的变革是可以做到的，这需要有强大的动力去提升组织绩效，并为别人提供洞察力和远见，使他们能够更好地做出决策。

企业财务总监经常将财务规划和分析（FP&A）当作EPM/CPM的同义词，我觉得最好还是将FP&A看作EPM/CPM的子集。虽然优化成本管理和改进流程是组织崇高的目标，但不可能无休止地降低成本去实现长期繁荣。需要注意的是，EPM/CPM不仅是财务总监的事情，而且应该整合组织内的全部职能，包括营销、作业、销售和战略。

加里·柯金斯是美国管理会计师协会（IMA）常驻高管兼特聘专家，Analytics-Based Performance Management 咨询公司创始人。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年1-2月合刊。

销售团队激励新法则

How to Really Motivate Salespeople

道格·郑（音）（Doug J. Chung）| 文

王晨 | 译　安健 | 校　钮键军 | 编辑



艺术家：布鲁诺·奎恩开特（Bruno Quinquet）

艺术作品：*Salaryman Project*，档案涂料印花，展出于东京国际会议中心

年代：2009年

销售人员薪酬是公司的一项主要成本，销售效率是公司收入的重要影响因素，因此管理者也应运用数据分析和实验来寻找更有效激励销售团队的方法。

成为商学院教授前，我曾是一名管理咨询顾问，当时参与的一个项目深刻改变了我的职业走向。客户是一家消费品跨国企业在亚洲的销售部门，该公司以上门销售为主，销售员整日外出拜访各家小型零售店铺。工作过程中，有一件事让我很惊讶：我发现销售经理总在听团队抱怨薪酬问题。

在销售团队看来，公司的薪酬和绩效评估体系问题颇多。有人认为销售指标高得难以完成；有人负责的片区条件较差，发展客户难度高；还有公平问题：有人仅仅因为所在片区条件好就挣得多，这让通过自身努力出色完成任务的销售员感觉不公平。我敢说，你能想到的销售团队对薪酬的意见，这家公司的销售经理都能听到。

对薪酬体系费心思量的，并不只有销售员。销售团队薪酬在市场营销预算中占比很大，为提高薪酬支出回报率，并更好地激励销售员、增加销售收入，管理层经常对薪酬规则进行微调。公司的薪酬体系原本相当简单：销售员的薪酬包括固定工资和1%左右的提成。管理层担心，如果仅以销售额为准，而不考量客观环境因素，就无法准确评价销售员的贡献。因此，调整后的薪酬体系更注重考察销售员的行为和主观努力：例如，部分薪酬现在与客户满意度、潜在客户拜访量（无论能否成功转化）和已有客户保留率挂钩。

这次项目经历激起了我对销售团队激励问题的兴趣。随后我开始阅读相关学术文献，并最终来到耶鲁大学攻读营销学博士，研究销售团队管理和薪酬体系的相关理论和实践。目前我在哈佛商学院继续这个领域的研究。

相对于社交媒体和数字广告等时髦营销话题，关于销售团队管理和薪酬体系的研究较少，但过去10年中这一领域进展相当快。20世纪

70年代和80年代建立的基本理论仍部分成立，而研究者现在开始用两类新方法对其加以重新验证：一是对企业销售和薪酬数据进行实证分析，二是在企业实地进行分组对照实验，考察不同薪酬方案对不同销售团队行为和业绩的影响。

一系列新研究已经证明，某些传统薪酬规则可能损害销售业绩。例如，大多数企业设置提成上限，这可能挫伤高绩效销售员的积极性；销售管理中的“鞭打快牛”行为（如果销售员超额完成年度指标，下年即上调指标），有可能损害长期业绩。在学术界长年的实验室研究之后，基于田野实验的研究也带来了新发现，如奖金名目和发放时机如何影响销售团队士气。

本文中，我将与读者一道回顾相关研究的进展，并对销售团队薪酬管理提出具体建议。我希望这能促使管理者思考激励销售团队的有效方法，也让他们从销售员对薪酬不公平的抱怨声中解放出来。

方案不宜过于复杂

长期以来，销售团队薪酬的相关研究一直以委托代理理论为指导。经济学中的委托代理理论关注委托人和代理人间的利益冲突及其后果。以企业所有者和雇员为例：老板希望员工最大限度地付出；员工有可能骗过监督管理，尸位素餐。包括以高管为对象的股权激励在内，大部分激励计划和浮动薪酬设计都是为使委托人和代理人利益一致；销售提成（佣金）制度也是一例。

早在经济学家开始构建委托代理理论几个世纪以前，商业销售提成即已出现。公司采用销售提成制度，主要有三个原因：首先，与大部分工种不同，销售员的短期业绩更易衡量；其次，销售员在外工

作，一般很难监控，管理者无法知道他们是在拉客户还是在家打游戏，提成制度则能提升管理者的控制力；第三，人格类型分析表明，销售员普遍属于高风险偏好型，弹性薪酬方案对他们更有吸引力。

20世纪80年代出现的几篇重要论文，影响了企业对提成制度的使用。其中一篇由哈佛商学院的拉吉夫·拉尔（Rajiv Lal）与几名合作者所著，主要讨论不同行业中销售流程的不确定性如何影响薪酬设计。作者发现，一家企业销售流程不确定性越高，销售人员薪酬中固定薪酬占比应越高；销售流程确定性越高，提成收入占比应越高。例如，波音公司销售员可能几年才能谈下787飞机订单，这样的公司如果主要按提成付薪，将很难招到人。相反，如果销售发生地更快更频繁（如上门推销员可能每小时就成交一单），且销售流程确定性较高（即主要与销售员能力和主观努力相关），那么薪酬应主要基于提成。对于企业如何设定固定工资和提成比例，这项研究现在仍是重要参考。

20世纪80年代末的另一项重要研究来自经济学家本格特·霍姆斯特罗姆（Bengt Holmstrom）和保罗·米尔格罗姆（Paul Milgrom）。他们合作了一篇高度理论化、假设条件复杂的论文，主张固定比例提成是最合理的销售团队薪酬方案。作者认为，如果薪酬规则过于复杂、与业绩目标挂钩的各种激励手段太多，销售员会想办法利用规则漏洞。最常见的钻空子行为是在签单时间上做文章：例如一位销售员年底尚未完成全年指标，他可能会请求关系不错的客户把下年1月的单子提前到12月的最后几天；相反，如果销售员提前完成全年指标，他可以把12月的单子拖到1月签，给新年开个好头。

霍姆斯特罗姆和米尔格罗姆主张的这类高度简化的薪酬方案有其优势，至少管理的难度和成本较低。但考虑到员工的动机和需求各有不同，多样化的薪酬制度能吸引更多不同类型的销售员，很多公司选

择相对复杂的薪酬方案。理论上，为激励个体发挥最大能量，公司应为每一位销售员量身定制薪酬规则。例如，有人最看重现金收入，有人最希望得到认可，还有人更喜欢免费旅游或购物卡；对于一些人，季度奖金激励效果更好，另一些人则对完成年度目标更有动力。但个性化薪酬方案的管理难度和成本太高，且容易滋生关于收入的八卦闲聊，导致公平性争议及同事不和。因此，个性化薪酬方案目前并不普遍。

薪酬设计中的公平问题相当复杂。例如，管理者清楚，包括销售在内任何领域的成功都需要一定运气。假设一名饮料公司销售员负责的片区刚好新开了一家沃尔玛，他的销售额和提成会上升；但这只是由客观因素造成的，因此公司不过是在为他的运气买单。而如果销售员只是因为运气不佳而遭受收入下降，他可能会郁闷地离开。这种人员流失可能造成麻烦。因此，很多公司仍采用相对复杂的薪酬体系，这样虽然管理难度和成本较高，但能吸引不同类型的销售员；为减少运气因素对公平性的影响，管理者还可设置提成上限，或在绩效考核时注意评估销售员的主观努力，而非只以最终销售额为准。

公司实际数据的启示

区别于较早的研究，近10年来关于销售团队薪酬的研究不再仅从理论出发。虽然企业通常对自己的薪酬体系讳莫如深，但研究者已开始说服他们共享数据，并已取得了一定成果。这部分是因为大数据的流行：管理者希望研究者运用先进分析工具，帮助他们找到更有效激励员工的方法。最新实证研究得出的结论中，有些出人意料，有些则证明了传统薪酬规则的有效性。

弗吉尼亚大学达顿商学院教授汤姆·斯蒂恩伯格（Tom Steenburgh）2008年发表的论文，是这批研究中较早的一项成果。斯蒂恩伯格说服一家办公设备B2B公司提供几年的销售和薪酬数据，分析每名销售员的薪酬对其表现的影响，并尝试从中总结一般规律。这家公司薪酬体系比较复杂：销售员的薪酬包括底薪、提成、季度绩效奖金、年终奖，以及与特定销售指标挂钩的超额提成。斯蒂恩伯格重点考察的是，有无证据显示销售员利用规则漏洞，为完成指标提前或拖后签单。这个问题非常重要：钻空子行为并不会为公司带来更多收入，所以为此提供奖励纯属浪费。

斯蒂恩伯格发现，虽然销售指标完成情况关乎大笔奖金，但没有证据表明销售员会利用时间差玩数字游戏。他认为原因在于，这家公司的客户严格按照自身需要签订合同（例如只在季度末或年末签单），且监督管理力度足够强，能够防止销售员钻空子。对于大多数企业的销售部门，销售指标和奖金都是薪酬体系的重要组成部分，因此这项研究很有意义。

2011年，加州大学洛杉矶分校的桑约格·米斯拉（Sanjog Misra）和斯坦福大学的哈里克什·奈尔（Harikesh Nair）发表的一项研究分析了一家财富500强光学企业销售部门的薪酬体系。与上述公司不同，这家公司采用相对简单的薪酬方案：销售员薪酬包括底薪和绩效提成；与很多大公司一样，为防止奖金总额过大，设置提成上限。

经过数据分析，米斯拉和奈尔得出结论：设置提成上限有损总体销售业绩，取消奖金封顶对公司有利；此外，鞭打快牛的管理方式影响了销售团队士气。销售指标的设置和调整是销售人员薪酬方案中非常微妙的部分，对于鞭打快牛也存在争议：有人认为如果不提高指

标，销售员太容易拿到提成和奖金；但也有人认为，公司在一位销售员取得出色业绩后仍提高指标，实际是在惩罚最优秀的员工。

米斯拉和奈尔预测，如果取消提成上限，且不再设置销售指标，销售额将上升8%。这家公司采纳了他们的建议，结果下年度全公司营收上涨9%。

我本人主持的一项关于销售团队薪酬的研究2014年发表于《营销科学》（Marketing Science）杂志。和斯蒂恩伯格一样，我们的研究对象是一家办公设备B2B公司，该公司采用较复杂的薪酬方案。通过分析数据，我们考察了该公司薪酬方案如何分别影响高绩效、低绩效和中等绩效销售员的表现。

研究发现，薪酬方案中的底薪和直接提成对这三类销售员的影响较为相似，而其他薪酬规则对不同类型的销售员产生了不同的激励效果。例如，超额提成能持续激励顶尖销售员，使他们完成指标后仍保持投入。季度奖金对低绩效销售员最为重要：年度目标和年终奖金对高绩效员工激励效果更强，而低绩效员工更需要短期考核来保持动力。这与教师激励学生的方法有些类似：对于优秀学生，只需等他在期末考试中发挥水平；较差的学生则需要用小测验不断刺激。我们的研究证实，销售团队的激励也是同样道理。

此外我们认为，如果公司将季度奖金由当季结清改为累计发放，销售额将提升。假设某位销售员一季度和二季度销售指标均为300单位。按照当季结清的奖金规则，如果他一季度未完成指标，但二季度完成，那么将得到二季度的奖金；而按照累计规则，无论一季度表现如何，他需要在前两个季度一共完成600单位，才能拿到二季度的奖金。由于本季度的表现计入下季度，销售指标累计制度能在业绩低迷

时有效激励销售员。实际上，没等我们提出建议，该公司管理者就已决定实施累计制度。

走向田野实验

近几年，部分企业不仅与学术界共享销售和薪酬数据，也开始同意研究者展开短期田野实验，对照检验不同薪酬方案的效果。引入田野实验前，大多数关于销售人员薪酬的实验都只能在实验室中进行，对象一般为志愿者（以学生为主）而非现实中的销售员。从模拟环境来到真实环境，这让实验成果更具现实意义和说服力。

举一个实例。我和同事达斯·纳拉扬达斯（Das Narayandas）最近与一家南亚耐用消费品公司进行合作研究，该公司销售部门一直采用简单的固定比例提成制度，不设置销售指标、奖金和超额提成。管理层打算尝试设置奖金来进行激励，因此我们用了6个月时间，用对照实验的方式测试了一系列薪酬方案。

其中一项方案是："如果一周内销售业绩达到6单位，周末发放奖金"。另一项方案运用了损失规避原理（同样数量的损失和获益相比，损失带来的心理感受更强烈），在表述上有所区别："如果销售业绩达不到6单位，取消周末奖金"。按同样的思路，公司管理者建议测试另一个更极端的方案："每周初发放奖金，但如果当周未完成销售指标，须全数退还"。

结果是，在这三项实验中，得到奖金激励的实验组表现均超越了没有奖金激励的对照组。但损失规避原理并未发挥明显作用，我们认为部分原因在于实验使用了流动性较强的现金，并计划以后尝试实物奖励。

如果以奖励（gift）而非奖金（bonus）的名义发放现金，对销售员表现有何影响？一般来说，奖金或分红被看作交易行为，奖励或馈赠则被体认为人与人之间善意的交换行为。在本项实验中，我们无条件发放了现金，并告诉员工这是公司的奖励。我们发现，发放奖励的时间节点会直接影响销售员的态度：如果在考核周期刚开始时发放奖励，销售员认为这是上一周期努力工作的回报，因此当前周期容易偷懒；如果告诉他们当前周期结束时将发放奖励，他们会更努力。我们的结论是，如果公司希望以此与员工建立友好互惠关系，就应谨慎选择发放奖励的时机。

其他研究者也在通过田野实验考察薪酬方案调整对销售团队的影响，但这些研究大多很新，尚未正式发表。2014年一次会议上展示的一篇论文证明，如果销售员参加公司组织的关于所销售产品的考试，并获得现金奖励，销售业绩将提升。在这个例子中，公司依据销售员主观努力而非销售数据付酬。另一项田野实验发现，相比等额现金，销售员更看重带薪休假券、电器等非现金奖励。随着更多研究者和企业合作进行实地试验，销售部门管理者将可能找到更有效激励团队的方法。

如何设计销售团队薪酬方案

理想的销售部门薪酬方案应：1）与公司整体战略相协同；2）能激励不同类型员工；3）公平，简明易懂；4）不超出公司整体预算。销售部门管理者可按以下步骤，设计符合上述标准的薪酬方案：

步骤1　设定薪酬水平

合理薪酬水平对吸引和留住人才非常关键。

步骤2　设定底薪和绩效薪酬比例

薪酬方案的稳妥度取决于其规定的固定工资和奖金、提成的比例。为找到合适的比例，管理者需要考虑行业和销售流程的差异。

步骤3　设计具体方案

- **指标**

大多数公司按销售额给销售员提成，但也有公司按利润提成。

- **薪酬方案类型**

在底薪和提成之外，很多公司还设置奖金，用于奖励超额完成指标或完成特定任务的员工。

- **支出曲线**

设置提成上限会限制顶尖员工的薪酬，使支出曲线变得扁平；设置超额提成能显著提升顶尖员工的薪酬，使支出曲线更陡峭。

步骤4　选择付酬周期

付酬周期可短至一周，长至一年。研究显示，较短的付酬周期能有效使低绩效员工保持投入。

步骤5　尝试其他工具

很多公司使用竞赛、评奖等非现金激励手段。

资料来源：改编自Andris A. Zoltners、Prabhakant Sinha、Sally E. Lorimer：《销售数据分析的力量》（The Power of Sales Analytics）。

积极尝试不同方案

我在企业销售团队薪酬领域的研究已持续10年；有时我会想，如果回归管理咨询老本行，我能给销售部门管理者提供哪些具体建议？

在一些方面，我的观点非常明确：公司应取消提成上限；如果考虑到内部平衡不得不设置收入上限，也应让它尽可能高。我的研究清楚地表明，如果各种业绩水平都有相匹配的激励手段，总体销售额将提升。某些销售员的收入暂时超过上级甚至高管，虽然这可能引来问题，但有证据显示，如果取消不合理的提成上限，公司整体将受益。

我建议销售部门管理者在设置和调整销售指标时保持高度谨慎。例如，我的研究显示，鞭打快牛会造成不利影响。对于超额完成年度指标的销售员，管理者容易觉得指标定得太低、应该不断加码；但一定不要让销售员感觉薪酬体系不公平或受运气因素左右，而销售指标调整不当恰恰容易引发这种感觉。如果经济下行等客观因素导致销售指标难以完成，建议管理者在年中下调指标。设置目标的关键，在于将鞭策的力度保持在合适水平。

基于我本人的研究，我建议企业销售部门采用多样化的薪酬体系：不过于复杂，但也为能力各异的销售员设置相匹配的激励手段（如季度奖和超额提成），尽可能让整个团队一整年保持投入。

最后，我建议企业销售部门对薪酬体系多做实验。近10年来，企业开始认识到实验、尤其是分组对照实验的价值，消费品行业的很多公司现在都通过不断实验来优化定价。激励手段变化引起的员工行为

改变可能显著影响公司收入；作为一项主要成本，销售团队薪酬亟需有效管理。因此，我们仍需通过对照实验来探索销售团队的最优薪酬体系。与学者合作进行实验，企业将从中受益：让受过严格训练的研究者负责，实验环境将更完善、流程更规范，且结论更严谨。如果能有效激励销售团队，企业整体将更优质，使员工和股东共同获益。从这个角度说，销售人员薪酬研究具有更广泛的价值。

道格·郑是哈佛商学院营销学助理教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年4月刊。

高绩效文化三部曲

卡罗琳· 杜瓦，斯科特·凯勒 | 文

高级管理者往往认为企业文化很难衡量或者很难改变。因此，许多人的选择是，不对企业文化领域进行投资——即使有很多事实表明，如果管理者能够有技巧地进行企业文化管理，企业将因此形成竞争性优势，进而成就非凡、经久不衰。

澳大利亚四大银行之一的澳新银行（ANZ Bank），其实践很好地说明了这一点。十年前，澳新银行采用了一个措施，希望通过一个"有别于传统增长战略的独特计划，达到重塑澳新银行文化以提高效率和盈利的目标"。这项措施实施两年后，员工对企业文化的共识发生了转变。关于"企业的存在价值"，员工从之前20%的认同度提高到80%；关于"会议效率"，员工的认同度从61%提高到91%；关于"公开和诚实"和"'能做到'文化"，员工认同度也有了很大程度的提高。与此同时，澳新银行每名员工的收入提高了89%，它的总收益超过了竞争对手，无论是股东利益还是客户满意度都取得了令人满意的成绩。开展企业文化建设十年后，澳新银行拥有了可持续的盈利能力：它的税后收益累积平均增长率为15%，远远超过其他银行。

澳新银行是如何取得优异成绩的？从中我们发现了一些可供借鉴的方法，能够帮助企业创建高绩效的文化。

首先，建立企业文化的共识以及衡量指标。

当你询问任何优胜企业的团队，“什么是企业业务目标的重中之重”，你很可能得到这样的答案，比如“让市场份额提升10%”，或者是“削减15%的成本”。然而，如果你继续询问“什么是企业文化建设目标的重中之重”，你将听到各种各样不着边际的答案。我们的调查表明，高绩效文化的特点可以归结为较好的统一整合能力（让企业愿景更清晰、战略更明确、员工行为更统一）、较好的执行能力（形成得到更多拥护的行动方向，将冲突降到最低）、较好的更新能力（持续改进自己以超过竞争对手）——这是“组织健康”（Organizational Health）的三个衡量因素。那些采用了这种企业文化定义的企业发现，如此明确的描述对企业很有帮助，让企业能够找到相应的工具对这些具体内容进行衡量。他们进一步发现，企业文化不再是难以衡量和管理的，企业可以采用一些方式像严格管理业绩一样管理企业文化。

其次，聚焦于少数几个最重要的企业文化转变点。

我们发现，如果企业希望改变企业文化，在12个月到18个月的时间里，锁定的工作内容少于五项将取得较好的成效。将工作重心聚焦在少数几个点上，有利于促使每一个员工聚焦于最有利于实现目标的转变上。比如，澳新银行的高级管理团队，首先建立了一套工作目标：提高市场份额，建立公开和诚信的企业文化，树立员工“能做到”的责任心。相关工作开展18个月后，澳新银行领导人感觉到企业文化在一些具体的内容上有了很大的改进，接着在随后的18个月里，继续

推进其他工作，包括建立企业创新文化，进行人力资源开发，以客户为中心。如果不是采用逐步实现的做法，一开始就针对许多目标，那么很有可能削弱组织工作的成效，无法取得很好的效果。

最后，对企业文化转变工作和企业改进工作进行整合。

大多数员工工作都很忙碌。这就意味着如果将企业文化的转变工作作为一个独立的工作项目通常是很难取得成功的。我们发现，那些最终在企业文化转变工作中取得成功的，都必须很好地将这项工作和企业追求的业务目标结合起来。但是在此之前，你必须明确地对自己的企业文化进行定义。比如，在第二个18个月企业文化项目中，澳新银行引进了销售激励项目和训练项目，以便让员工取得更好的业绩，同时帮助形成人力资源开发的企业文化。此外，澳新银行领导人确保做好一件事，当天的工作结束前，让各个分行召开的员工会议不仅仅是关于“数字”的会议，同时分享每个人的故事，讲述如何与客户互动并建立关系的故事。通过这样的方法能够让员工以客户为中心，改进工作方式。每个分行的培训效果以及客户聚焦情况，都将纳入分行经理的评估表。而销售人员激励奖金的多少，除了与业绩有关，也与员工的企业文化表现有关。

如果能够很好地执行，遵从这三个步骤的企业文化转变项目不仅能让企业的整体业绩得到提高，同时可以为员工创造一个令人愉快的工作环境。对于许多管理者而言，成功地开展一个企业文化项目，是自己职业生涯最值得做的事情，因为这能够让他们将人性因素和商业目标整合起来。



卡罗琳· 杜瓦（Carolyn Dewar）是麦肯锡合伙人；斯科特·凯勒（Scott Keller）是麦肯锡董事。凯勒与科林·皮尔斯（Colin Price）合著有《超越绩效报告——大型组织如何建立最终的竞争优势》(*Beyond Performance: How great organizations build ultimate competitive advantage*)一书。杜瓦为该书协作提供了很多幕后支持。

增长放缓更需绩效式管理

于长青 | 文

目前，中国经济受到欧洲债务危机引发的外贸锐减及国内需求增长放缓的双重影响，经济增长减速的风险要大于通胀的风险。央行为刺激经济增长连续降息，未来中国政府还可能有各项投资保增长的措施出台。如何让有限的资源最大限度发挥促进包容性增长，真正解决或缓解制约国计民生发展的瓶颈？我们迫切需要采取一种更有成效、更具针对性的投资管理方式， 减少“粗放”式资源管理。

绩效式管理 （Results-based management）作为一种资源管理方法和思维模式，起源于军事领域，后逐渐被许多企业所采用。上世纪70年代后又被发达国家逐渐用于双边及多边外援项目的设计、执行及管理。它主要是被用来制定明确目标，建立指标体系，并用于监测与评估，以确保资源合理利用，取得预期发展成效，造福于受援国人民，同时对本国纳税人负责。绩效式管理的核心是针对项目或计划建立起一个从“投入”（input），到“产出”（output），再到出“结果”（outcome），最后达到“影响”（impact）的内在因果关系，也被称作“绩效链”（results chain），同时建立起与之相配套的指标体系用于监测。举例来说，投资兴建一条新的铁路，投入的是物资、技术、劳力，产出的是高质量的铁路，结果是铁路运行后对受益人所带来的直

接效应，包括增加运量、减少运输时间及成本、提高服务质量。影响是促进铁路沿线乃至全国的经济增长及所带来的扶贫效应。一般来说，产出是项目完成后所即刻得到的物质或软件实体（包括设备、基础设施、知识、文件、法律条文）。而结果是这些实体被利用后对受益人行为的改变，一般在项目完成后三年左右见效。影响，往往指的是更长远（五年以上）对社会经济发展的促进作用。

再反观中国，30多年的改革开放所取得的巨大成就有目共睹。几亿人口脱贫，中国的综合国力突飞猛进。与此同时，政府所掌控的公共资源越来越多。为了改进对公共资源的管理、增加透明度及效益、对纳税人负责，绩效式管理的原则与方法将会发挥越来越大的作用。改革开放初期，发展瓶颈很多，起点很低，粗放式投资管理满足了当时的需求并很有效地起到了促进经济增长的作用。而当经济发展到一定程度，进一步提高投资需要更有选择性和针对性，而且要加强对投资效益的监测、评估和经验总结，并且根据评估结果不断进行对投资方向及执行方法的调整。这种更细化的管理方式在目前经济放缓、政府量化宽松、资源又非常有限的情况下尤为重要。

过去30多年的高速发展经验表明，中国有着其他发展中国家甚至发达国家不可比拟的强大的项目规划、管理与执行能力。但同时，我们也的确存在着许多资源浪费甚至腐败现象，包括一些形象工程、豆腐渣工程，重复建设，建了不用或只供少数人用。而另一方面，在医疗和教育领域，尽管政府做了不少努力，老百姓看病难、花费高、教育负担沉重的痛苦并没有被有效减轻。

为进一步促进发展成效，中国的宏观经济规划及项目规划设计应采取更基于结果（outcome-based）而不是基于产出(output-based)的模式，即绩效式管理。这里的结果不是高楼大厦或其他物质实体，而是

这些实体被充分利用后对老百姓带来的实惠和好处。以下四个方面尤为重要:

第一，政府投资项目规划应以取得预期结果为导向，规划中要把这些预期结果更细化、量化。如果一个项目只是建成了物质实体而没有按预期给人民带来实惠，就不能算项目成功，不管建成的实体有多漂亮多么现代化。

第二，对各个经济部门及单个项目规划采用“绩效框架”(results framework)以明确其投入、产出、中期结果及长期影响，并对各个方面建立量化指标，包括确定指标“初始值”和“目标值”。

第三，建立健全一套监测和评估机制，定期监测，不断总结经验教训，并把监测评估结果及经验教训及时反馈给未来项目规划及管理。

第四，干部考核的标准也应基于结果，而不仅仅是产出。这一点对有效减少或避免类似“形象”工程的发生，充分利用好有限公共资源以取得最佳社会效益至关重要。

总结以上四点，最重要的是在各级政府部门建立一种“绩效文化”，而不是“政绩文化”，以结果为导向的发展原则有利于贯彻中央提出的以人为本、包容性增长和构建节约型社会的大发展战略。所有的“结果”都是针对人而言：只有更多的人受益，我们才会真正达到我们的发展目的。

作者为亚洲开发银行高级绩效管理专业人员。本文仅代表作者本人观点。
本文原载《财经》杂志

哈佛商业评论 增刊：绩效管理大变革

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying, Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

助理主编 Assistant Editor

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei
首席编译 Chief Articles Editor
安健 An Jian
高级编辑 Senior Editors
李源 Li Yuan 李剑 Li Jian
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editor
王晨 Wang Chen
编辑 Copy Editors
万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
蒋荟蓉 Jiang Huirong
新媒体编辑 Digital Editor
腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei
视频编导 Video Editor
牛文静 Niu Wenjing
图书编辑 Book Editor
王晓红 Wendy Wang
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
副总经理 Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
广告总监 Advertising Director
李一品 Yolanda Li
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning
品牌经理 Branding Managers
张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai
陈萌萌 Chen Mengmeng 王文睿 Wang Wenrui
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong

朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品 PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team

of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

绩效管理大变革（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00006841-20151231
最后修订：2015年12月30日
制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《管理者晋升手册》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00N9ZKIJG

《跻身全球精英俱乐部》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00PRUCDHG

Harvard Business Review
哈佛商业评论

决策

决策之决策
别软弱，勇敢做艰难决定！
超越“社交回声室”
四项决策，战略蓝图
攻克执行力难关



如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

决策

决策之决策

别软弱，勇敢做艰难决定！

超越“社交回声室”

四项决策，战略蓝图

攻克执行力难关



如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》出品

增刊：如何成为聪明的决策者

序：决策的重要性

决策之决策

拉姆·查兰谈决策：别软弱，勇敢做艰难决定！

超越“社交回声室”

四项决策，战略蓝图

攻克执行力难关

版权页

哈佛商业评论

增刊：如何成为聪明的决策者

设计：崔晓晋

决策的重要性

即便是最成功的企业领袖也难免在战略决策中屡出昏招。导致CEO们无法成为伟大决策者的原因有很多，从客观环境到主观缺陷，每个CEO都能为自己的决策失误找到借口。但果真如此吗？本增刊就从如何挑选决策工具，到如何建立决断的勇气，教你全方位将自己打造为一个聪明的决策者。

在《决策之决策》中，作者介绍了在5种常见的决策情景下，尤其是高度不确定的环境下，该如何挑选决策工具。

在《别软弱，勇敢做艰难决定！》中，世界顶级咨询师拉姆·查兰分享了他在过去30年里的决策经验。鼓励CEO拿出勇气，做一个有决断力的决策者。

“回声室效应”是一种看法和观点在一个封闭的小圈子里不断得到加强的现象。在《超越“社交回声室”》一文中，作者在论证了集思广益对正确决策的重要性的同时，告诫决策者，保持信息多样性，别陷入人云亦云的小圈子。

决策也是分等级的，《四型决策，战略蓝图》就根据结果的可控性和相对性，将决策分为4个类型。根据这个坐标图，决策者就能判断哪些是他们最该关心，关乎战略成功的决策。

《攻克执行力难关》是查兰2001年发表于《哈佛商业评论》4月刊中的经典文章。它道破了战略决策执行乏力的原因——CEO与决策执

行者之间缺乏有效的对话。本文将其重新摘译，阅读本文能更好地理解查兰对于决策和执行的见解。

决策之决策
——高风险决策的工具选择

休·考特尼（Hugh Courtney） 丹·洛瓦洛（Dan Lovallo）
卡尔米纳·克拉克（Carmina Clarke）| 文
李钊 | 译　陈晨 | 校

辅以分析工具制定战略决策，是很多公司的普遍做法。但是，你真的会用这些工具吗？你所应用的工具足够应对你面临的复杂环境吗？在不确定的环境中，如何运用工具组合找到最佳的决策方案，你有十足的把握吗？本文教你如何聪明地选择工具，做出更好的决策。

高管就是雇来做艰难决定的。决策影响深远，很大程度上它的结果也会决定高管业绩的好坏。当然，在做战略决策时，决策者不可能完全规避风险，但我们相信只需做到一个改变，你就能显著地提高决策的成功率，尽管这从来都不容易——采用更多的决策工具，并能把每个工具都用得得心应手。

大多数公司过分依赖现金流折现法（Discounted Cash Flow Analysis）或场景定量测试（Quantitative Scenario Testing）等基本的决策工具，即便面对高度复杂、极度不确定的情况也固守成规。这种情况在我们的咨询和高管培训中屡见不鲜，之后的调研也证实了我们最

初的印象。当然，我们在商学院习得的传统工具仍然强大，但前提是稳定的商业环境、已熟知的商业模式和可靠的信息来源。但如果你深处不熟悉的商业领域或急剧变化的行业，无论是发布新产品或是调整商业模式，这些传统工具就都变得乏善可陈。原因在于，传统工具会假设决策者已经获得非常全面和可靠的信息。但在过去20年间，所有与我们一起工作过的商界领导者都发现，在信息不完整、不确定的情况下，也必须要做出决策的情况越来越多。

在文章的前半部分，我们描述了一个决策流程图，它可以将不同的决策工具与不同的决策情境相匹配。用好这个图，你需要回答三个基本问题：你有多了解影响决策成功的变量？结果的可预知程度有多高？有效信息的集中程度如何？在高度不确定的情况下，我们强烈推荐多使用基于多重类比的案例决策分析法（Case-Based Decision Analysis）和场景定性分析法（Qualitative Scenario Analysis）。

为了让那些重要结论更加一目了然，我们在设计这一决策流程图时，不可避免地将复杂的情况进行了简化。在文章的后半部分，我们对一些最常见的复杂情况进行了探讨：大多数高管低估了不确定性因素的影响力；组织规范会阻碍决策进程；经理人既不了解何时使用最佳工具组合来分析决策，也不知道何时推迟决策直到他们可以更好地架构流程图。

创建决策流程图

当你不知该如何在特定情况下选择合适的分析工具时，你需要回答两个基本问题：

你是否知道如何才能成功？你要知道自己是否已经有了能带来成功的决策流程图，即一种对成功因素和宏观经济形势的深刻理解。比如，一家零售业公司已经靠不断开新店而成功，或一家公司一直因兼并相关竞争者而维持行业地位。那些反复做出类似决策的公司，都已有这种决策流程图。

一个简单的方法就能测试出你的决策流程图是否有效：你能把决策变成一个简洁且具体的“如果……那么……”句式吗？比如，“如果新技术能够将成本降低X%，并通过将节省的成本转化为客户价值而获得Y%的市场份额，那么我们就引进这一技术”。

在绝大多数情况下，公司高管并没有一个具体的决策流程图来指导战略决策的制定。一些高管能够对几个关键性成功因素做到胸中有数，但是并不能看清全局，比如有些公司在做新品研发时就很难顾全大局。另外一些人根本就不知道如何去架构一个决策流程图，例如一家被外来行业的新科技打败的公司就属于这种情况。

问问你自己：

你知道哪些关键因素的组合会带来成功的决策吗？

你了解达到哪几项标准能确保成功吗？

对如何获得成功，你有精确的构思吗？

你能否预测可能的结果？要选择恰当的决策分析工具，你还得能预测该决策可能带来的结果。

有时，在存在一定确定性的前提下，决策者可以预测出一个单一的结果，比如该公司可能已多次做出类似的决策。更多时候，决策者将根据具体的因素（或在整体分析后）确定一系列可能的结果。他们甚至能预测这些结果出现的几率。但是，在不确定的经济环境下，即

使决策者已知成功的关键因素并拥有决策流程图，也无法预测出一系列可能的结果和准确的几率。

问问你自己：

综合和单个考量成功因素后，你是否知道决策所带来的一系列结果?

你能量化各个结果的概率吗?

选择正确的工具：

五种情景

对照《诊断你的决策》的决策流程图，逐一回答相应的问题你就能找到正确的决策工具（《决策工具词汇表》中有对每个决策工具的简要介绍）。有时，一种决策工具足矣，有时你需要一系列工具的组合。对于很多读者来说，可能很多决策工具已耳熟能详，但是我们极力推荐的案例决策分析法并未得到广泛的使用，部分原因是它相对其他工具较新，部分原因是高管低估了他们所面对的商业环境的不确定性（更多有关案例决策分析法的信息，见后文《设计严格的类比分析：一种极少采用的决策工具》）。

为了更好地说明问题，让我们来假设麦当劳高管可能面对的五种情景。

情景一：你已有决策流程图，并能非常准确地预测决策结果。我们假设麦当劳的高管要做一个选址决策。公司已掌握了该地理位置的所有相关信息：首先，影响决策成功的变量：该地区的人口状况、交通状况、地价和房源、竞争对手店面的所在位置。其次，有大量的数

据支撑对以上变量的分析。第三，该店面的精确收支情况。综合以上因素，决策者已经能够设计出选址的决策流程图。决策者可将交通状况等其他方面的数据输入现金流折算法的分析模型，来精确预测该店址的业绩表现，并做出是否选定该地的最终决定。

工具：*传统的资本预算工具，例如，现金流折算法和预期收益率法（Expected Rate of Return）。*

情景二：你已有决策流程图，并能预测一系列可能的结果和它们可能发生的概率。假设麦当劳的经理现在要决定是否在美国新推出一款三明治。他们仍然可以分析出成本收入比、地区人口状况、人流密度等数据。但是三明治新品的推出有很大的不确定性：他们不能确定消费者对三明治需求的大小，还有新产品是否可能影响其他类似产品的销售。不过，他们仍然可以使用多重场景定量分析法（Quantitative Multiple Scenario Tool）预测一系列可能的结果。通过不同地区的初步市场调查他们就能得出预测结果，，甚至给出每种结果发生的概率。这样，我们就能归纳出一个简单的"结果树"，将结果概率与成本收益率相联系。结果树可用来计算预期价值、变量和麦当劳新品可能带来的经济收益。高管可以运用标准的决策分析工具做出最终的决定。

或者，麦当劳可以在几个地区实验性地推出新品。测试数据能否提供有关潜在市场整体需求的有效信息，进而避免承担全面失败的风险。实验性地推出新品，相当于投资期权，在获得有效信息的同时，你还拥有了是否在未来全面推出新品的选择权。新品试点法是市场调研的一种，但这一方法的成本较高。实物期权分析法（Real Options Analysis）可以在不确定的市场环境下量化实验性项目的成本收益状况，适用于类似情景二的决策。

工具：*多重场景定量分析法包括蒙特卡罗模拟风险分析（Monte Carlo Simulations）、决策分析（Decision Analysis）和实物期权评估等方法。以上工具可以与第一种场景下所选择的传统成本预算模型相结合，高管可以先使用现金流折算法和已知的结果概率设想一下可能的结果，然后再使用决策分析法估算具体的期待价值和将一系列结果进行排序。*

情景三：你已有决策流程图，但是你无法预测结果。我们假设麦当劳现在想踏入完全未知的新兴市场。高管仍然对利润收益深信不疑，产生成本和收益的驱动因素也可能与本土市场无异。但对于可能的结果，公司缺乏充分信息，也很难通过市场调研方法和统计分析预测这一结果。

麦当劳的食品对这一市场的消费群体而言相对陌生，而且麦当劳也会遇到完全陌生的竞争对手，它不确定是否能完全信赖供应商，对如何雇用和培训员工也知之甚少。在这种情况下麦当劳可以运用场景定性分析法来了解可能的决策结果。从收入情况入手，公司可以了解消费者的接受程度和竞争对手的回应。从供应商的方面入手，公司可以聚焦于新兴市场供应链的不确定性，以及监管部门可能给供应商带来的费用和对供货可靠性的监督。这些场景尽管可能无法囊括全部状况但颇具代表性，它们能够帮助高管评估进入该市场的优劣，并决定进入该市场可以接受的最大投入。高管需要基于案例的情况类比决策法作为补充。他们可以参照其他进入新兴市场快餐品牌的决策，或者参考进入该市场的某一消费品公司的决策。

工具：*场景定性分析法，辅以基于案例的决策分析法。*

情景四：你没有决策流程图，但仍然可以预测出一系列结果。假设麦当劳想要以新的商业模式引入一项新业务，比如为改善餐饮服务

流程提供咨询服务。在这种情况下，高管无法全面归纳出清晰的决策流程图，因为他们无法明确辨识出导向成功的因素。但是，这并不意味着无法找到恰当的信息源并预测出一系列可能的结果。通过归纳该商业模式下的成功经验和类似商业模式下的几种结果，公司可以发掘出未来的可能。挖掘数据以总结深层的商业模式比打探商业模式的细节要可行，毕竟这在很多公司都属于“祖传秘方”。

工具：*基于案例的决策分析*

情景五：你没有决策流程图，也不能预测决策结果。即使是在成熟行业已颇有建树的领军公司也会面临模棱两可且高度不确定的决策。假设麦当劳要应对美国当前的肥胖症担忧和大众对快餐业的抵制，公司无法确定这一现象对消费者需求可能带来的影响。消费者的抵制可能会彻底改变快餐行业的业态，改变公司现有的决策机制，甚至改写历史。麦当劳无法准确预测可能发生的诉讼、医学研究、法律修改以及竞争对手的应对方式，而这些情况可能让公司所做出的所有决策都付诸东流。面对这样的高度不确定性，公司仍然需要依靠基于案例的决策分析法。公司可以参考其他消费类公司是如何在被置于“危险境地”时将自己重新定位为健康和安全的形象的案例，或者参考他们是如何通过公关、游说去影响立法机构、监管方和股东的做法。麦当劳应该分析一下赌博、烟草、军火、碳酸饮料和烧烤食品等行业的案例。

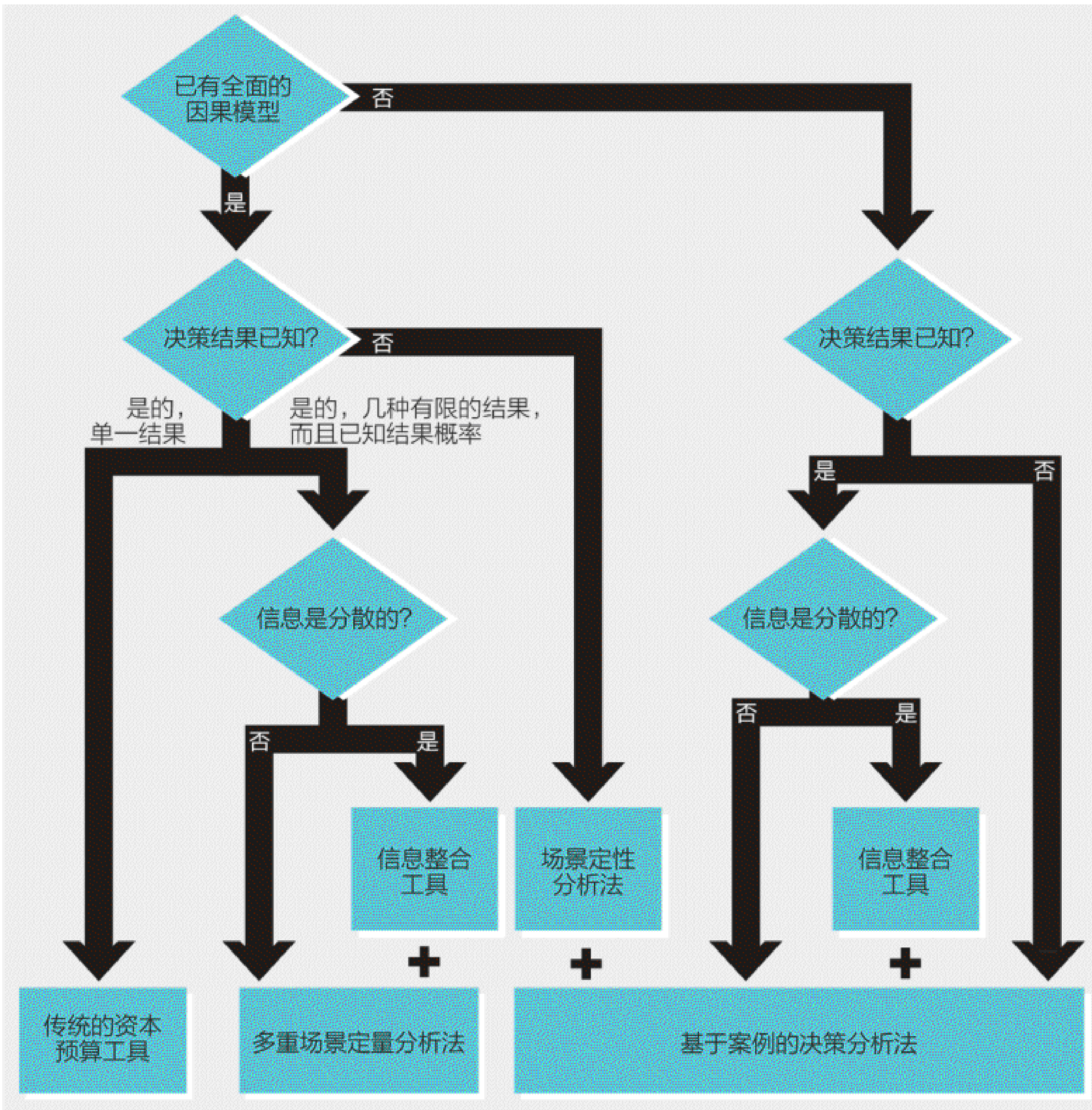
工具：*基于案例的决策分析法*

诊断你的决策

选择何种决策工具来决定你的重大投资，高管需要回答三个问题：

- 你知道如何才能成功吗？（你是否已有决策流程图？）
- 你能预测一系列可能出现的结果吗？
- 有效信息是否已经整合集中？

这三个问题的答案将指引你找到最恰当的决策工具。



（返回阅读原文）

有效信息

细心的读者可能会发现，在《诊断你的决策》流程图中并没有提及信息整合工具（Information Aggregation Tools）。我们要将这一方法单独提出，因为信息整合工具与决策流程图最开始的两个问题无关——“你是否已对决策流程图有清晰认识”和“你是否已知结果的可能性”。

高管所需的辅助战略决定的信息往往既分散，又非常依赖于环境。举例说明，如果一家公司要估测收购项目的协同增效效应，情况很可能是，公司内外的各位专家会带来各种不同信息。这时就必须搜集各路专家的不同观点，利用信息整合工具给出结果的可能和概率。标准的信息整合工具包括已应用几十年之久的德尔菲方法（Delphi Approach）。

资讯市场（亦称“预测市场”）是搜集和分析分散信息的新手段，在这里，你可以从消息灵通人士那里捕捉到一些集体智慧，比如未来几年的宏观经济形势、新产品如何才能获得认可。需要提醒的是，这一方法有两点局限性。第一、资讯市场的运行方式和股票市场类似，参与者可以在任何一种结果上“下注”。如果使用该方法，公司高管应该已经能够预测出一系列结果。也就是说，在上文的情景二和四中，可以应用该方法。第二、该方法要求公司公开部分高管可能不愿公开的信息，比如新药品带来的预期收益。

两种方法可以避开上述局限。第一、奖励性预测：让消息灵通人士给出关键结果的可能性概率，最接近实际数值的人获得一定的奖励（未必是金钱形式的奖励）。第二、相似性类比预测法（Similarity-Based Forecasting）：给出过去类似决策的结果或以往数据，让大众为现有的决定与以往决定的相似度打分，使用简单的统计学方法就能计

算出较为准确的相似度，预测出收入额、成本或交付时限。事实上，第二种方法就是基于案例的决策分析法。

问问你自己：

你需要的信息是集中的还是分散的?

如果信息是分散的，你能集专家所思并整合他们的信息吗?

集思广益是可行的且有用的吗?

是否可能在集思广益的同时，不泄露公司的机密?

处理复杂情况

为清晰起见，我们在上文中给出的是简化过的假设情景。现实中，毫无疑问，在做决策时会出现各种复杂情况。下文就是对这些情况的探讨。

不知其所不知。用决策流程图选择决策工具的前提是，高管能够明确地知道他们所面对问题的复杂性和不确定性。这一前提本身是有瑕疵的。因为决策者是人，必然会有认知局限和行为偏见。在实际情况中，很多时候决策者信心膨胀，自以为有能力预测不确定的结果，更自以为是地解读数据反证最初观点的正确性。

归根结蒂，高管不知其所不知，却认为自己无所不知。

隐性的认知偏见。高管先入为主的认知偏见会直接导致对不确定性因素的低估，并得出结论——决策工具实用性不强。但以我们的咨询经验，大部分组织可以避免这样的偏见——如果高管选择透明、全面和公开的方式做决策，同事就可以评估他们的判断。当然这也要仰赖组织流程和文化的变革。

比如，自认为深谙宏观经济形势的决策者应该接受这样的质询：决定性的经济因素和决策结果之间的关系是否发生了变化，我们的传统模型是否仍然有效？同样，那些自认可以事先预测结果可能性和概率的高管应该被问道：为什么有些看似必然的结果最后并没有实现？你得出这样的概率是建立在什么样的假设之上？最后总结相关信息并以此做决策的高管核心团队应该回答：如果我们要组建一支梦幻团队来指导决策，那么谁是必不可少的成员，为什么？

如果决策者必须回答以上问题，他们就不太会拍脑门决定，或对决定毫不怀疑，则更有可能借助情景分析和基于案例的决策工具。在考虑相对较新、较为特殊的战略决定时，这点尤为重要。

组织流程的拦路虎。公司必须制定一套决策规范，因为一旦涉及到经济利益和权力问题时，决策的过程中就会遇到各种公司政治和不规范操作的阻挠。我们曾为一家全球领先的技术公司做咨询，他们的预测团队没有考虑产品所处的生命周期，总是使用同一套决策工具作预测——这样使得预测变得毫无意义。当我们介入调查时发现了两点。第一、公司事业部的领导只要求团队做简单的预测，因为他们不理解如何解读和利用复杂的预测结果。第二、公司不考虑事业部的研发投入产出比，所以事业部的领导要求预测团队尽可能多地预测收入额。结果就是，公司得到一个虚假的预测结果。而这只是我们经历过的众多案例中的一例。如果预测团队直接向CFO汇报，而CFO理解复杂的财务模型，也能客观地判断事业部的研发投入额，那么预测数据会更能说明问题。当然，公司不可能把所有反常规的情况都写入决策规范，但是一些普适的规范和要求会起到很大的作用。

固守陈规。我们看到太多的高管只依赖于传统的资本预算法，这是促使我们开发出决策流程图的一个原因。大多数重要决定都在不同

程度上存在模棱两可的不确定性，单一的传统决策工具无法处理这样的情况。

辅以其他的决策工具，或者选择工具组合的方式往往更有效。让我们试想一家好莱坞电影工作室的高管现在要对是否投资一部主流电影做出决定。如今，发行一部在600家影院上线的电影，平均投入是7000万美元（大多数电影的发行预算都超过1亿），但十部电影中只有三、四部能够盈收平衡或盈利，所以这样的决定非常重要。但是否通过这一部电影却只需“专家同意”，也就是说，主要靠高管的直觉，辅以标准的回归分析法（Regression Analysis）。我们两位作者最近做了一项研究，依靠相似性分析法预测了19部大规模上映的电影票房。我们在网上向普通观众公开情节介绍、演员阵容等关键要素，并要求他们在此基础上对此部影片与以往影片的相似度打分，根据相似度的平均分值预测新电影的票房收入。结果，预测的票房比专家观点和标准回归分析的准确度高两倍，对小成本电影尤为有效。这一基于案例的决策分析成功地调动了集体的智慧。

即使是在情况相对明了的时候，基于案例的决策分析工具辅助资本预算法和多重场景定量分析法，也能帮助你有效发现潜在的认知偏见。例如，你认为某个投资项目的投资回报率“必定”远高于以往，这个结论可能是你过分自信的反映，并非项目本身有多与众不同。稳健的场景类比分析能促使决策者客观地看待这些“特殊”情况，发现那只是自己投射在项目回报率上的美好想象。

延后决定也是重要决定。决定何时做决策和如何做决策一样重要。在极度不确定的情况下，比较明智的选择是综合几种决策工具，比如在快速变革的业态下改变商业模式，你需要不断地学习和反复地实验。举例来说，大规模开发的线上课程（Massive Open Online

Courses，简称MOOC）正在颠覆今天的大学教育，但绝大多数教育机构的管理者不知道是否应该做出反应，如何以及何时进行调整。

多数学校的做法是与其现在就做出成本高昂的高风险决策，倒不如小规模试水，看看线上教育的“成功”究竟意味着什么。例如，他们也会使用场景类比分析法，通过类比音乐产业中的线上单曲销售，来探索这种模式是否对高校有借鉴意义。

想要成为更好的决策者，你该从何做起？答案是，系统学习如何使用决策工具。显然，你经常使用的决策工具并不是你应该使用的决策工具。掌握蒙特卡罗模拟风险分析法、决策分析法和实物期权评估法，训练自己基于场景的分析能力，从学术研究和从业者资料那里了解快速发展的资讯市场；多运用历史经验类比，辨别出那些其实模棱两可、不确定的，但往往却是最重要的决定。

当然，我们在做任何决定时都会自觉不自觉地使用类比的思考。认知科学家侯世达（Douglas Hofstadter，著有《哥德尔、艾舍尔、巴赫：集异璧之大成》(*Gode,Escher,Bach:An Eternal Golden Braid*)）将类比思考称之为“人类思想之火的燃料”。但是，我们也很容易就陷入“傲慢与偏见”的陷阱，用自圆其说的类比证明先入为主的观念。相似性类比预测法这一类基于案例的决策法可以有效地察验出这种倾向。

最后，可能也是最重要的是，公司要形成一种文化——有意识地决定如何以及何时做出决策。

决策工具词汇表

传统的资本预算工具

这些工具可以估算现金流增量和增幅，来判定投资项目的收益，决定是否立项。此类工具包括现金流折算法、预期收益率法和净现值模型。

多重场景定量分析法

这类工具可以全面分析可能的结果和各个结果的概率。可以通过数学、统计和模拟测试等方法确定风险回报率。这类工具包括：

- 蒙特卡罗模拟风险分析法，利用计算机算法反复测试抽样数据以获得一系列可能产生的结果数据和概率。
- 决策分析法，根据决策者目的的不同，利用结果场景和结果概率找到最佳决定。
- 实物期权分析法，将金融领域的实物期权评估概念应用于“现实”情况，帮助高管在不确定的情况下更灵活地量化成本和收益。

场景定性分析法

这类工具可以提供一系列定性的、有代表性的情景，展现随着情况的变化未来可能出现的结果，然后根据可能的结果再考虑决策。因为此类工具无法给出具体、全面的一系列结果，所以只对高管面临高度不确定的决策的情形时有帮助。

基于案例的决策分析法

此类工具用系统性方法整合和总结以往类似经验和案例。一般情况下，在做最佳选择时，与当下决策情况最为接近的经验和案例更具参考意义。（见“设计严格的类比分析”）。

信息整合工具

这类工具可以用于搜集多源信息。

- 传统的方法包括的德尔菲方法，从各类专家那里搜集和整合信息及反馈，预测一系列结果和概率。决策者可以反复咨询智囊团直到达成共识。
- 预测市场和资讯市场，将消息变成一种金融市场上可交易的产品，人们可以对未来不确定事件的概率进行买卖，这样就产生了“集体的智慧”，它可以成为做决策的参考。比如，预测某一个新产品的市场占有率，如果购买占有率为30%这个数据的人最多，那么结果它最终的市场占有率最有可能就是30%。
- 奖励性预测的方法，针对拥有不同信息源的个人进行问卷调查，让他们预测结果变量，然后奖励预测值最接近真实结果数值的人。
- 相似性类比预测法，让参与者为现在的决定（或资产）与以往决定（或资产）的相似度打分，使用简单的统计学方法就能得出较为准确的，基于目标的相似度平均值，进而预测出收入额、成本或完工时间等指标。因为这一方法主要依据以往的决策和结果，所以是基于案例决策分析法的一种。

（返回阅读原文）

设计严格的类比分析：一种极少使用的决策工具

尽管领导者经常使用类比的方法来寻找决策的灵感，但是他们中的大多数并没有严谨、系统地遵循结构化类比分析法。

例如，人们很自然地把当前情况与过往的历史进行类比，并以此支持自己的决定，但同时有意识地忽略了其他可类比的案例。然而，这些案例可能提供了更广阔的图景、更多的战略可能性和其他的结果。

基于案例的决策分析提供了从多种可类比的经验和先例中整合信息的系统方法。即使决策者无法知晓决定性因素和结果之间的必然联系，他们也可以利用类比分析法从以往的成功和失败中吸取经验教训。

这类方法要求决策者搜集足够的同类案例及其决策结果，并评估以往案例和当前决策的相似度。最佳决策可参照相似度最高的可类比案例。有时，相似度最高的案例可能就在公司内部，比如电影制作商可以参照以往类似的影片，收购方可以持续进行同类型收购。涉足不熟悉领域的决策者需要参照其他行业的经验，这样的类比需要创造性的想象力——这是结构化类比模式的精髓所在。消费品产业面临电子商务的颠覆性挑战，可以参照音乐在线单曲销售和电子书籍按字数销售的模式。公司如果想从以产品为单位的商业模式转向以服务为基础的模式，可以参照一些IT公司的经验。如果决策者没有现成的决策流程图，最好的办法就是从类似的历史中学习成功和失败的经验，找到适合现状的可类比的案例。

（返回阅读原文）

休·考特尼（Hugh Courtney）是西北大学D'Amore-McKim商学院院长兼国际商业和战略领域的教授，曾在麦肯锡咨询公司担任咨询师；丹·洛瓦洛（Dan Lovallo）是悉尼大学战略管理领域的教授，麦肯锡公司资深顾问，曾与2002年诺贝尔经济学奖获奖者、《思考，快与慢》的作者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）合作发表《成功的幻觉：乐观主义何以损害了管理者的决策》（*Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions*，《哈佛商业评论》英文版，2003年7月）、《在你做重大决策之前》

（*Before You Make That Big Decision*，《哈佛商业评论》英文版，2011年6月）；卡尔米纳·克拉克（Carmina Clarke）是澳大利亚麦格理集团（Macquarie Group）高级经理。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

拉姆·查兰谈决策：
别软弱，勇敢做艰难决定！

方颖 | 译　牛文静 | 校

作为最卓越的管理咨询师之一，拉姆·查兰已为世界范围内的CEO以及董事会服务了35年，帮助过数百名高管解决最令他们头疼的难题。无论是公开演讲还是课堂教学，拉姆·查兰总是乐于与人们分享自己的见解并传授经验。他写过不少畅销书（最新著作为Global Tilt 以及Boards That Lead，后者与丹尼斯·凯里(Dennis Carey)以及迈克尔·尤西姆(Michael Useem)合著），也发表了许多大受欢迎的文章，其中包括HBR经典之作《攻克执行难关》（*Conquering a Culture of Indecision*，2001年4月。中文版将此文摘译附本组报道文之后，以飨读者。）。

在该文中，拉姆·查兰分析了组织决策失效的症结——优柔寡断，犹豫不决。如今，在《哈佛商业评论》英文版高级编辑梅琳达·梅里诺（Melinda Merino）对其的专访中，拉姆·查兰再次谈到决策，并与我们分享了他过去30年间，在与高管们一起做决策的过程中获得的经验。

战略决策的新挑战

HBR：在最近这些年里，关于高管如何做决策，最大的变化是什么？

查兰：现在，做出正确决策变得更加困难了。你要考虑更多的变量；你需要就不断变化、高度模糊的因素做出主观判断。科技进步让行业界限不再清晰，变化速度也越来越快，你不能等到万事俱备之后再做决定，因此往常的竞争力分析法不怎么管用了。

决策者一方面被现实难题困扰：他们无法使用传统方法，又面临公司的部分业务已经开始走下坡路或被市场淘汰的挑战；另一方面，需要他们大胆决策的机会大量涌现但又转瞬即逝。决策者的任何一项决定都会受到舆论的评判。他们还要顾及监管者、激进股东、社会监督者以及媒体的想法，周全考虑所有后果，尽管这些人并不是直接利益相关方。其实，这些变化早在10年前就已经出现，只不过现在正成为主导。

HBR：CEO们要如何适应？

查兰：睿智的CEO会明白，除了分析局势，还应该做到更多：接收方方面面的信息，然后去芜存菁，确立自己的观点；对信息进行分类，从海量信息中筛选出最关键的决定性因素，（通常不会超过6项）作为决策的基础。CEO们应该由浅入深，去繁为简，直击问题核心。与此同时，还不能忽略顾客。

一家公司的董事会为竞争环境召开会议，在会议室里，CEO和部门主管们正在商讨对付网络音乐服务商Napster的办法，他们最赚钱的业务部门已经直接受到Napster的冲击。在一阵吵闹喧哗之后，一位一直保持沉默的主管一针见血地说道："没有任何法律可以阻止社会变

革”。他早已认识到，消费者有权自由选择产品，而整个行业也即将经历剧烈转型。

HBR：一旦决策者确定了关键性因素，接下来会发生什么？

查兰：最成功的CEO确实会进一步思考这些因素。他们会从普遍现象中分析问题，或许是从外部角度来看，或许是从一个更为长远的角度来观察。在这里，想象力及融会贯通的能力至关重要。

此外，他们还善于令每一项因素清晰而具体，这意味着他们既能高瞻远瞩又能脚踏实地。他们会问：“如果我们采用这种方式，我们需要哪些条件才能获得成功？”这些假设与他们的决定环环相扣，直接影响决策成功与否。一旦确定想法，他们会犀利发问，会使用定量分析法。他们会从公司内外部搜集更多信息，并向值得信赖的小团队展示这一想法，以获得反馈。最后，他们会综合所有想法，得出结论，形成他们认为的正确的解决方案。

HBR：你如何检验一项决策？

查兰：尽可能考虑到所有的潜在影响。这不仅仅是投资回报率的问题。如果你决定在A国进行一项重大投资，理所当然，你会计算回报，不过你还必须考虑社区和政府问题，以及竞争对手的反应，这当中包括当前竞争对手、潜在竞争对手以及游戏规则与你不同的本土竞争对手。例如，许多高管正慢慢认识到在俄罗斯投资石油业的残酷。还值得这么做吗？为满足监管者的要求，如果一家金融服务公司不仅要缴纳罚金，还要向大众承认错误，那会产生什么样的后果？或者公司让激进的股东加入董事会，结果会怎样？

如今，大部分的CEO都会权衡投资者们的反应，尤其是在推进一些重大变革举动时。例如，Publicis与Omnicom两大广告巨头合并时，

他们花了大量精力考虑董事会，尤其是那些具有公众影响力的关键主管们，对此事的反应。

不过，优秀的高管不会因为这些顾虑而举棋不定。上世纪90年代，家得宝的高管希望一家中西部的公司能够成为其供应商。在决定是否接受这一请求时，该公司的CEO表现出色。显然，答应家得宝，该公司产品的销量将显著提升，但从长远来看却不利于品牌的发展。这名CEO认为这一举措对公司并无好处，于是拒绝了家得宝。他其实也为董事会及投资者事后的反应在心里挣扎过——事实也的确这样，事情公开后确有负面回应——但他还是拒绝了家得宝。在经济不景气时，该公司的股价及业务增长确实受到影响，但他最终赢得了董事会的支持，这一战略决策及CEO对长短期利益的权衡后来也被证明是正确的。

无论你如何衡量一项决定，人生充满不确定性是不争的事实。因此，除了要有勇气做出重大决定，你还需要有处理意外状况的魄力。2008年年中，陶氏化学公司CEO安德鲁·利维里斯（Andrew Liveris）与罗门哈斯（Rohm&Haas）达成全现金收购交易。收购由陶氏化学公司与科威特国有公司Petrochemical Industries Company联合组建的石化公司发起。不料，全球金融危机爆发，这家科威特公司动摇了。到了当年12月下旬，就在收购协议即将生效的两天前，科威特公司决定退出，留下了60亿美元的收购资金缺口。合同必须履行，陶氏化学也被逼到墙角。但利维里斯利用丰富的经验，最终从其他渠道筹集到资金，成功拯救公司。

明智决策的3大关键要素

掌握以下3点，你的决策将更为及时、高效。

1 知觉敏锐度

使人们可以先于他人察觉变化。它需要

• 寻求外部环境的动向及机遇，

• 去繁为简，识别那些会影响你决定的变量，

• 假设这些变量随意组合的各种不同情况，看看是否会产生新的选择方案。

2 定性判断

帮助人们制定并选择正确的方案。你可以在下几方面培养这一能力

• 建立值得信赖且多元化的内外部社会关系网，分析它们的长处及偏见，

• 从从宏观聚焦到细节，

• 尽可能考虑到所有的潜在影响。

• 专注于你必须做的决定，其他交给别人来做。

3 信誉

如果你没有信誉，你的决定将永远不会被接受。它来自于

• 倾听多元化的以及彼此相左的观点，

• 通过业绩及政策透明，在董事会、员工以及相关外部赞助者之间赢得信任支持，

• 勇于做出最佳决定，即便这个决定不受欢迎。

做一个敏锐的CEO

HBR：所以说，你必须学会处理意外情况。那么，预测未来趋势不也很重要吗？

查兰：是的。你需要具备我所说的"知觉敏锐度"，即拨云见日的能力。特德·特纳（Ted Turner）能够先于所有人看到24小时新闻中蕴含的机遇。所有的元素都呈现在那里，但却没有人把它们联系起来，直到他创办了CNN，人们才发现其中的价值。像特纳这样的一流CEO天生具备适应外部环境的能力，他的第六感能够帮助他察觉异常，识别出早期风险及机遇。

威瑞森（Verizon）电信（美国最大的电信运营商——编者注）的CEO伊万·赛登伯格（Ivan Seidenberg）投资光纤技术的例子也颇具代表性。在当时，这一项重大决定十分不受欢迎，但赛登伯格对外部技术及形势有着深刻的见解，他清楚地知道市场的方向和竞争对手的动向，也知道威瑞森电信连一段视频都上传不了的尴尬，他更明白网速是打败竞争对手的关键。于是，他做了这个大胆的决定。

当然，知觉敏锐度并非人人所有。我可以举出5家大公司在过去5年因为CEO反应迟钝而丧失机遇的例子。这些CEO无法预见世界的变化，或者变化速度，以及游戏规则的改变。

HBR：人们该如何提升知觉敏锐度呢？

查兰：坐在办公室冥想是肯定不行的。许多人抱怨高处不胜寒。但卓越CEO会常常与人见面交谈，不断搜寻信息。

我认识的一位CEO每两个月会花上半天时间，与他的骨干员工讨论周边的新变化和世界最新局势。他们会从一个更为广阔的视角看问题，而不是局限于自己的领域，因为一个行业发生变化通常会产生连

锁反应。这个座谈是非正式的，因此局外人也常参与进来。在会上，每个人都有机会谈论自己感受到的变化，然后大家把最重要的归纳出来。之后就要想想：面对这些变化，我们的战略足以应对吗？它会带我们一飞冲天还是让我们一落千丈？这样的会议不需要200张幻灯片或是定量分析法，只谈大思路。

另一位CEO则会在一年内与另外4名非竞争对手大公司的CEO会面4次。他们会多角度看世界，分析未来趋势，分享彼此的看法。然后，这名CEO会在每周的高管例会上，将这些重磅信息抛给大家，进行头脑风暴。

我所熟识的两家公司会在开董事会战略会议时，邀请外部人士进行评价。这些热烈的讨论会让大家更多地关注环环相扣的假设和必须顾及的问题。其中一次会议原本是重点评估某项战略的风险，但结果发现公司其实正与一次重要机遇擦肩而过。CEO们常常因为未能应对风险而失去信任，但很少人会因为错失机遇而受罚。

HBR：做一个明智的判断，难道不是需要很长时间的吗？

查兰：的确需要，所以你必须寻找那些步入职场不久——二十七八岁或是三十岁出头的年轻人——他们对矛盾、怪异、巧合和曲折的事情特别敏感。他们对于矛盾且有限的信息既能周全考虑又能一针见血，这样的人会是你想要的。你可以通过把高管送到中国、印度或是其他需要学会与政府打交道的地方，来培养他们的这些技能。在被宝洁CEO雷富礼派往新加坡之前，戴苾涵(Deb Henretta)在宝洁位于辛辛那提的总部工作。原本她只需要在新加坡待两年，但她一待就是8年。在此期间，她学会了如何与18个国家打交道，就有限且不可靠的信息做

出判断，发现变化，甄别有用信息。最终，她成了制定宝洁新加坡10年规划委员会的一员。如今，她直接向雷富礼报告。

集思广益，抓住关键信息

HBR：因为组织层级或是地理因素，我们会远离信息源，这时你如何确保自己获得的信息是准确的呢？

查兰：你必须锻炼你的嗅觉，你得能追根溯源、去伪存真。比如，你的某个直属下属性格比较悲观，那么听他的话时，你就不能被过分感染。你还可以咨询持不同意见的多方人士，来交叉验证信息。

许多CEO会直接向事件的消息源或通过私人关系求证。在过去的18年里，尽管印度政府放松了对经济的管制，但在某些情况下，政府干预依旧相当严重，甚至不可预测，决策部署可能历经数年，也可能朝令夕改。因此，印度高管们会在周末的闲聊聚会中打探消息。为了沟通信息，他们的确下了大很大功夫。

HBR：你的团队如何做决策？

查兰：如果你足够聪明，知道自己所学有限，就应该和团队展开热情洋溢、真诚坦率的对话，然后你仔细倾听。“倾听”不仅是“听”，还要乐意接纳别人的观点，尤其是不同意见。你要察觉下属的内心感受，引导他们发掘并拓宽深层的想法。但这绝非民主。我看过不少高管最后成了直接下属的俘虏，让自己陷入无休止的讨论，或者一心想取悦员工。他们丧失的不仅仅是时间，还有威信。如果你是CEO，那就由你来拍板。

HBR：人们会接受一项他们不认同的决策吗？

查兰：当然，你需要带着员工一起来执行决策。你可以从解释决策制定的过程开始。强势领导会让员工服从或是带着尊严离开。另一个极端是，因为CEO懒得拉拢下属而失去他们的支持。据我所知，有3位颇为外界瞩目的CEO被迫离职，就是因为董事会成员被他们各自的下属说服了。

许多CEO会通过非正式的一对一会面来与员工拉近感情。面对董事会，他们则会解释对未来的预测以及在接下来的6到12月内的计划，例如，他们可能进行收购的领域以及他们目前正在追踪的潜在目标。

该拍板时必须拍板

HBR：明智的决策者还有哪些地方优于常人？

查兰：CEO所做决定不计其数。最出色的CEO会明白哪些才是他们应该关注的重点，哪些可以交给别人。他们知道“何时”做决定，同时会充分讨论“不”做决策的风险。大环境内的任何风吹草动都会带来机遇。抓住重大机遇意味着改变命运。如果你不做，别人也会做。看看亚马逊、苹果以及谷歌，它们早已走在前列。

EMC的CEO乔·图斯（Joe Tucci）就是在拜访一位全球客户时，抓住了虚拟化技术的机遇。这家公司希望EMC能够和他们一样，使用一款新软件——由西海岸一家名为VMware的初创公司研发的一款虚拟化软件。完成客户拜访后，图斯回到EMC的实验室，与自己的工程师聊起这款软件。令他惊讶的是，原来EMC的工程师不仅早已开始使用这款软件，还是它的忠实粉丝。图斯立马与VMware的CEO及其部门董事会成员取得联系，并马不停蹄地派团队前往加利福尼亚与之商谈

合作。他给团队立下的军令状是:“除非成功签单，否则不许回来”。事实上，有几家大公司早已瞄上VMware这一行业颠覆者，不料EMC半路杀出，成功赢得与VMware的合作。令人意外的是，不少大型科技公司完全没有意识到这一机会。

HBR：哪些决策是能令CEO功成名就的？

查兰：显而易见，是那些涉及到战略、竞争优势以及如何保持这一优势的决策。

一年一度的战略规划机制过于陈旧。你不能期待通过常规战略规划周期来更新战略。全球金融体系、市场定位、地缘政治以及数字化，它们的变化时不我待。一旦早期预警信号出现，你就应该马上组织团队跟进。像图斯那样，机遇一出现，马上抓住！

HBR：还有哪些决定权CEO必须掌握在手？

查兰：有关如何组合目标、资源分配、人员以及组织的决策。

通常来讲，CEO并没有太多精力顾及目标设定。所以，他们所犯的最严重错误在于他们往往会将自己去年所做决策或是竞争对手所做决策作为参照。那些才华横溢的CEO只会看着前进的方向做决定。

HBR：那资源分配呢？

查兰：这些决策之所以重大是因为公司的竞争举措会涉及资源的不均衡分配。当资源分配自下而上，而非自上而下时，它们就无法与高管团队的战略意图保持协调一致。在许多公司，如果将收益逐步增长的时滞算在内，并购、研发以及固定资产方面的现金投资根本无法收回。这样的结果意味着资源分配的战略失误或是无效执行。许多激进的股东正通过进行这样的计算来讨伐CEO的业绩过失。

最重要的是用对人

HBR：为什么做出正确决策这么难？

查兰：在研究了82位失败的CEO后，我发现，CEO最常犯的错是将错误的人放在错误的位置上，而且没能纠正这种错误。我知道有的CEO将他们认为才华横溢、精力充沛且具有敏锐商业嗅觉的接班人放到生死攸关的部门，以培养他们。然后，CEO便忙于其他事，放松了监督，以至于让这些资历尚浅的人扼杀了公司前途。例如，一家公司负责最大部门的主管在两年内就将公司带入泥塘。

这个时候谁该挺身而出是显而易见的，大多数CEO也清楚这是考验他们勇气的时候，但是他们却没有这么做。承认用人失误并不容易，这或许是因为CEO碍于情面，或许是他们认为下属仍有潜力可挖。有时候，这只是对业绩的错误判断，那是因为他们只看表面现象。

如今，即便不能说所有的行业都受到了数字化浪潮的影响，但至少诸如移动技术、大数据之类的行业深受其影响。这使得一些人被委以重任。一家印度大公司的CEO将不少有着数字化经验的年轻人提拔至高位。做出这一决定绝非易事，这需要放弃一些资深高管，不过，他还是顶住压力这么做了。

HBR：在做有关组织层面的决策时，会遇到哪些挑战？

查兰：在2010年年末，通用电气公司（GE）CEO杰夫·伊梅尔特决定让区域经理直接承担所在区域内的盈亏职责，并让他们直接向驻香港的副董事长约翰·赖斯汇报。这是GE首次将副董事长派驻到新兴市

场。这表明，GE未来的增长将依靠发展中国家，因此领导者也必须驻扎在那里。正如时任GE首席财务官凯斯·谢林(Keith Sherin)所言，“这是我们市场增长的地方。我们正在转移重心。”这样的决策在公司里或许不合人心，并会打破很多传统，但确实是GE的未来发展之路。

信誉，是决策得以执行的关键

HBR：就高管决策而言，CEO们的最大错觉是什么？

查兰：其中之一是，他们认为自己无所不知，凡事可以靠自己。

第二个错觉则是，一旦做错决策，你的职业生涯就完了。如果你已经建立了威望，事实就并非如此。威望对CEO而言是头等大事。一旦你失去下属、董事会、关键投资者及公司其他员工对你的信任，那才是真的完了。

HBR：所以，如果没有信誉，你不可能成为一个伟大的决策者？

查兰：没有人会执行你的决策。信誉会帮助你接触到正确的人、正确的信息，带来投资，赢得支持。在一些情况下，这是让你做出正确决策的第一步。

由于伊万·赛登伯格多年来在董事会建立了信誉，威瑞森电信的部门主管们才一致赞成其决定——在10年内投资230亿美元铺设光缆。这项投资在当时极具争议，一些投资者心存疑虑。媒体和竞争者尤其不留情面。好在有董事会保驾护航，高管团队也对赛登伯格的决策深信不疑。

在此之后，赛登伯格又看中沃达丰公司（Vodafone）的无线资产，与其共同组建了全新的合资企业威瑞森无线。威瑞森占股55%，

享有公司的管理及财务大权。起初，许多人并不看好这家新公司，尤其当股息发放延迟以及需要追加现金时，唱衰的声音更为强烈。不过，这项决策最后被证明是极为明智的，它使得威瑞森得以在全美扩大自己的版图，狠狠甩开强劲对手。这当中，赛登伯格当初的决定是关键性的。威瑞森在2013年9月实现了对威瑞森无线的完全控股，令其在激烈的全球竞争中赢得战略主动权。

HBR：为何董事会会支持这些高风险的决策呢？

查兰：在全新领域壮大组织，赛登伯格战绩骄人。他广结盟友、培养强有力的管理团队。此外，为达成交易，他愿意为公司目标放低身段。

当威瑞森第一次与贝尔大西洋公司实现兼并时，赛登伯格就提议让贝尔大西洋公司的CEO雷·史密斯(Ray Smith)掌帅，自己则甘居第二把交椅。史密斯退休之后，赛登伯格成为公司CEO，但当与GTE公司合并后，他又将控制大权拱手让给查克·李（Chuck Lee）。如果不做出这样的让步，这两次兼并恐怕不会如此顺利。赛登伯格为人正直，养成了及时向董事会传递外界局势信息的好习惯。董事会对赛登伯格的动向了如指掌，而且他还有一支执行力出色的高管团队。

HBR：哪些东西无法后天习得？

查兰：你需要强大的内心，对于真正有意义的事，你要锲而不舍地施加你的影响力，还要有足够的想象力来寻找新方案。别怕得罪人，勇敢地表达你的主观判断。别怕，要勇敢做艰难决定。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

超越“社交回声室”

阿历克斯·彭特兰（Alex "Sandy" Pentland）| 文
康欣叶 | 译　安健 | 校

在决策时，管理者要避免“回声室”效应（人云亦云的看法在一个封闭的小圈子里不断得到加强的现象）。正确决策不是闭门造车的产物，而是集思广益的结晶。管理者在决策时，既要吸取他人教训，又要全方位拓展社交网络，保持信息来源的广泛性和多样性，从而远离“回声室”效应。

做决定并非易事，人们对此早有共识。尽管有一些智力超凡的特例，他们掌握了连续做出正确决定的超能力。但是，绝大部分人在这方面表现平平。然而，我和同事的研究否定了这种观点。任何人都能够成为优秀的决策者，而做到这点的关键是：谨慎并持续地进行“社交拓展”。

“社交探险家”花费相当一部分时间开拓新的关系网搜集点子。他们广开人脉，博采众长，广泛接触各个领域的人和事，并不拘泥于追寻顶尖人才或思想。

能够在社交圈中引起共鸣的点子，就会被社交探险家收入囊中。这些点子就像“微型策略”——可能实施的行动，导致行动的外在条

件，或是可能的结果。然后，社交探险家把一系列微型策略组合起来，形成周全的决定。

但是，人们是如何通过社交圈的拓展想出新点子，继而做出正确的决定？有没有一些技巧能够帮助我们成功地拓展关系网？这正是我们希望借助这篇文章解决的两个问题。

社交学习模式

基于对原始社会的研究，我们深信这一观点：社交互动是人类收集信息以及决策过程中至关重要的一部分。人类社会学者发现，几乎一切对集体产生影响的决定都是在社交状态中做出的（但在战争或其他意外事件中，人们需要快速决策）。这种倾向之所以存在，是因为人们在收集不同点子的过程中，能获取“集体智慧”——这比独断专行更有效。

当生物学家观察动物群体时，他们同样肯定了社交学习的存在——主要是对成功者的模仿。这种学习帮助动物更成功地觅食，更顺利地选择配偶以及栖居地。但是，只有当群体内策略多样化的情况下，这种效果才会显现，对人与动物都是如此。做出正确决定的关键是学习他人所长，避免他人所犯的错误。

我和麻省理工学院的博士后雅尼夫·阿尔特舒勒（Yaniv Altshuler）以及博士生潘巍（Wei Pan）利用一个网络交易平台（eToro）进行研究，试图理解社交学习在现代的商业环境中是如何起作用的。在eToro网站上，每一位当日交易者都有权参考或模仿其他人的交易行为、交易组合以及过往表现。这个网站上的所有信息极度透明，因此，要想精确地衡量人际交往对决定的影响，这个平台当属首选。eToro提供两

种主要的交易模式：普通交易——一个用户独立做出的股票购买决定；模仿交易——一个用户模仿其他用户做出相同的购买决定。此外，用户可以选择自动关注其他用户的交易，回顾所有的实时交易并选择模仿哪些用户。所有用户都必须公开一切交易决定，分享策略与思路，并允许其他用户关注自己。用户可以选择同时关注多个交易者。每发生一次模仿行为，被模仿的交易者就会获得一小笔奖金。因此，拥有大量模仿者的交易者能获得可观的奖金。

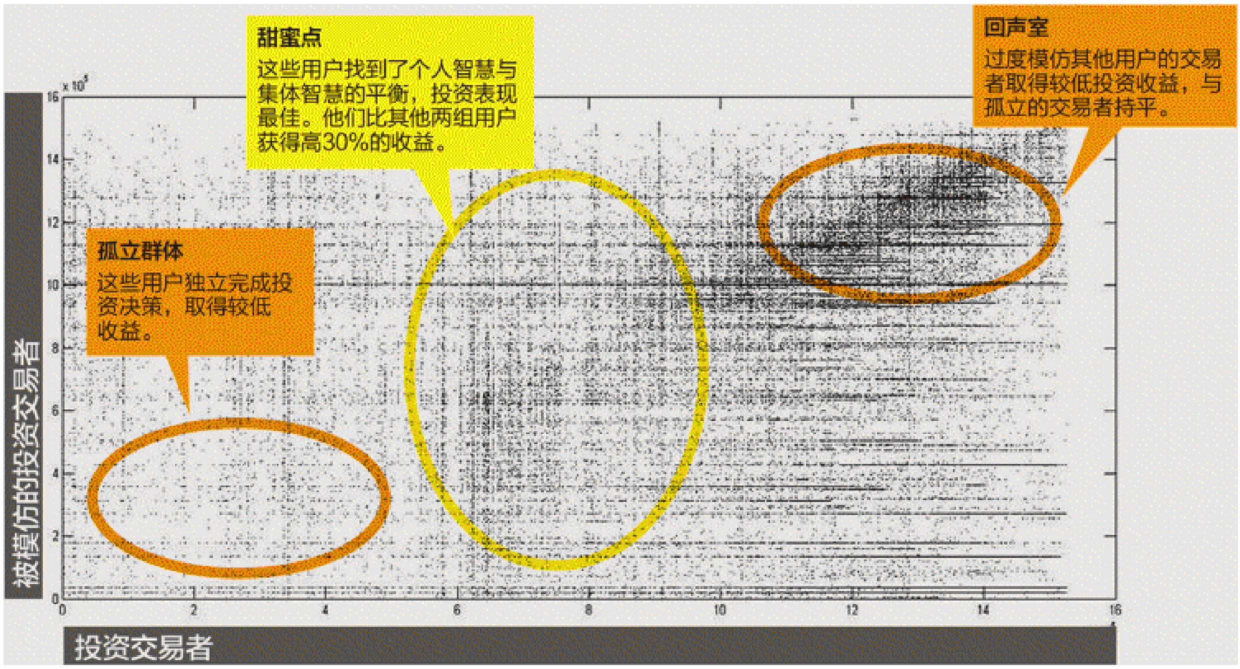
2011年，我们收集了来自160万用户、总计约1000万条欧元对美元的交易记录。令人惊讶的是，我们确实能够观察到社交学习的发生，并分析它对用户行为的影响，然后衡量这些行为是否带来赢利。像这种能够证明社交拓展的存在并能量化其效果的数据并不多见。

当我们把eToro上的交易行为体现在图表上时，连续分布（Continuum）显现了出来（见后文《寻找决策“甜蜜点”》）。其中一组交易者几乎在完全绝缘的状态中交易：这个组的成员很少关注其他交易者，他们大多独立地进行交易决定。在图表另一个极端，分布着一组过度交际的交易者：他们关注许多交易者（同时自己也是被关注的对象），通过社交学习制定自己的交易策略。还有一大部分交易者分布在这两个极端的中间地段，他们参与中等水平的社交学习，并且在一定程度上独立进行交易，数据显示他们并非简单地随波逐流。

寻找决策“甜蜜点”

下图中的每一点代表一项交易，共计1000万项交易，由160万个eToro用户完成。横轴对应着160万交易者，纵轴代表了那些投资决定被模仿的交易者。高密度的区域代表了那些经常模仿其他交易者的人群，那里也是“回声室”效应的高发区——交易者A模仿交易者B，交

易者B模仿交易者C，交易者C又模仿交易者A。低密度区域代表那些独立进行投资决策、拒绝模仿他人的投资者。处于两个极端中间的投资者做到了集思广益，又避免随波逐流。



（返回阅读原文）

哪一种模式的社交学习与拓展产生的结果最佳？在一个横轴为社交网的多样性、纵轴为投资收益的坐标系中，我们用点把每个投资者在图上表示出来，答案随之显现。分析结果表明社交学习的效果巨大。交易者如果能够在社交网中寻找到多样性的平衡点，进行适量的社交学习，他们就能获得高于其他投资者的收益。我们的数据显示，这些交易者的回报率比独行者或跟风者高30%。在虚拟的交易环境下，社交学习的“甜蜜点”位于两个极端之间。那些通过社交学习，也就是复制成功案例而取得回报的投资者位于中间区域。此外，尽管这项研究的内容是投资决策，我们仍有理由相信，这个原则适用于多种需要做出决定的情况。

思想交流与决策制定

基于eToro的研究明确证实了一点：社交网络在多大程度上收集并完善决策，取决于思想的交流频率。我们在2012年4月刊的《哈佛商业评论》上发表过一篇题为《解密梦之队》的文章，证明思想的交流是由两部分组成：小组内部的参与以及小组外的拓展。思想的交流能够用来预测生产效率与创意产出。

但是，个人如何加快思想交流的频率？1985年，卡耐基梅隆大学的罗伯特·凯利（Robert Kelley）在贝尔实验室做过一项研究或许能够为我们提供一些洞见。贝尔实验室隶属于美国AT&T公司，它试图找到区别业界明星与一般人才的关键因素——是先天因素决定，还是后天修行所为？能够在贝尔实验室工作的人物自然是行业翘楚和聪明绝顶之辈，但是他们之中只有少数能够完全发挥自己的潜能，大多数员工表现平平，这些聪明人的表现并不足以提高AT&T的市场竞争力。

凯利发现，最优秀的研究员会进行一种所谓的“预备性探索（Preparatory Exploration）”，也就是积极地联系各领域专家，然后在完成重要任务时向他们寻求帮助。此外，业界明星拥有比一般人才更广大的人际网。一般人才看问题的时候总以自己的职位为出发点，并局限于请教圈内人——这里指的是工程师。然而业界明星将触角伸向更广泛的领域，这样他们就能从顾客、竞争者和管理者的角度看问题。这种从多个角度看问题的能力帮助他们制定更完善的解决方案。

组织可以通过多种方法增强思想的流通性。在一项涉及10余家组织的研究中，我发现社交学习机会的多寡（包括员工之间非正式的面对面交流机会）往往是公司生产效率高低的最重要的决定因素。在这项研究中，通过衡量组织里员工的参与度、沟通的积极性以及参与沟通人员的比例，我们对这些机会进行了评估。

研究结果显示，利用几个显而易见的小窍门，组织参与度能够得到大幅度提升，并且收益巨大。例如，一家公司改变茶歇时间后，员工能够更容易地相互交流，这一举措大幅提升了公司生产效率，每年可节省1500万美元。另外一家公司把午餐餐桌加长，鼓励互不相识的员工更广泛地交流。公司仅这一个小变动就提高了约5%的生产效率。

社交学习与个人学习之间的互动同样会影响思想的流动。每项决策都包含个人信息与社会信息。个人信息如果不足，人们就会更依赖社会信息。假设投资者不确定市场走向，那么社会学习的效果就会变得更加显著。换句话说，投资者会花费更多时间观察别人的做法。当投资者发现其他人采取与自己类似的策略时，他们会对自己的决策更有信心，也更可能在那些策略上提高投资额度。

然而，这种效应存在两种副作用：过度自信与群体思维。只有当群体中每个人拥有相异的观点时，社交学习才会产生效果。我们观察到，倘若来自外界的信息（比如杂志、电视和电台）过于趋同，社交学习的效果就会很大程度上被削弱。在这些情况下，集体思维不仅没有好处，与集体思维反向的投资决定反倒成为一种出奇制胜的交易策略。

类似的是，如果一个小组的参与度高，集中性强，那么同样的想法会如同回声一般在组内环绕。但是，这些同样的想法在传递过程中会产生一些差异，但你也许会误以为那些类似的想法是“英雄所见略同”，而非重复的声音。当你发现组内的每个成员都不约而同地想到相似的策略时，你就会对自己的想法过分自信。这种“回声室”效应屡屡导致金融泡沫的产生。

当你意识到自己身陷回声室时，有一些办法可以让你免受其害。首先，你需要观察人们之间互相施加多少影响力，以及人们之间的依

赖程度。成员A是否总是无条件支持成员B？意见相仿的成员通常从相似源头获取信息，它们不能被视为独立的信息。关联紧密的社交组织通常会存在“回声室”效应，因为这种组织的成员善于分享信息，同时社交的压力迫使他们统一观点。只要善于观察你的社交网络中的思想走向，你就能够剔除重复信息，筛选并整合真正独立的信息。

社交网络的微调

社交网络的结构，人们相互施加的影响力以及对新想法的敏感度都会影响到思想的流通，以及同一关系网中每个人的表现。通过调整任意一项变量，你能够改变社交网络的结构，做出更优决策。

假如思想的交流过于缓慢或者快速，你要怎样调整？在eToro这个平台上我们发现，可以通过提供少量奖励来促进信息的流动。我们能够鼓励原本互相孤立的交易者更积极地与他人沟通，或者鞭策已经建立联系的交易者探寻新大陆。

在某项涉及eToro交易者的实验中，我和雅尼夫·阿尔特舒勒利用这个做法，调整了实验对象的社交网络构成，使它一直保持在“集体智慧”的“甜蜜点”上。在这个范围内，交易者拥有多样化的社交学习机会，同时能够避免“回声室”效应。结果是，所有交易者的收益提高了一倍，收益率平均增加了6个百分点。事实上，通过管理思想的流动，我们成功地把普通交易者（在现在的金融市场中，他们通常被认为是失败者）打造成为赢家。

这一社交网络微调的概念适用于多种领域。比如获取正确的思想流动对新闻工作至关重要（这样记者才能获取多方面的信息），又比如财务控制（以确保公司能预防各类诈骗信息）和广告宣传（公司能

从足够多样化的顾客意见中抽样分析）方面。我和雅尼夫创建了一个衍生的公司Athena Wisdom，它的目的是帮助世界各地的公司做出正确财务决策。

我们对eToro研究项目展现了社交学习在股票交易这一特定背景下是如何起作用的。但是，社交学习在其他管理决策方面也起到至关重要的作用。目前，我们在研究它在其他组织背景下的作用，其中包括产品设计、风险审计以及信息服务。这些研究还处在起步阶段。

成功的决策不是闭门造车的产物，不是一个人冥思苦想的结果，而是在吸取他人教训后产生。在这一过程中，成功取决于社交拓展的质量，以及信息来源的独特性与多样性。

阿历克斯·彭特兰（绰号桑迪）是麻省理工学院教授，兼任人类动力学试验室以及媒体实验室创业计划主任。他著有《社会物理学》（*Social Physics*）一书。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

四型决策，战略蓝图

菲尔·罗森维（Phil Rosenzweig）| 文
陈晨 | 译　安健 | 校

按照结果的可控性和相对性，决策可分为四种类型（一型到四型）。其中企业高管最关心的是第四种类型——如何获得战略成功的决策，诸如新市场开拓、并购、新产品研发等都属于此类决策。对于这类决策，高管们要保持高度的信心，不回避错误，同时兼具冷静的洞察力和分析能力及勇往直前的行动力。

过去10年涌现出很多关于如何制定决策的研究，不少文献不仅实用，而且可读性很强。但是，越来越多的人发现，有一种人对这些经验之谈基本充耳不闻，那就是公司高管。他们似乎无法将这些理论用于实践或根本无心进行尝试。决策理论的完善并没有带来实践层面的提高。

我认为这种理论与实践的脱节是有原因的，公司高管并非不想做出更好的决策，或不相信他们的决策会出错。问题的症结在于，现在发布的大部分研究文献只与一种决策类型有关，而这并不是最令管理者头疼的决策。管理者最关心且最难权衡的决定是影响公司业绩的战略决策，这需要完全不同的决策方法。

人们在面临很多事物时都需要做出选择，所有选择都用“决策”表达会引发混淆。一个消费者在面对超市堆满各式早餐谷物的货品架时，需要做出决策。一个高中生在填报大学志愿时，需要做出决策。一个扑克玩家在斟酌何时下注或放弃时，也需要做出决策。当公司面临机遇时，例如是否进军新市场、收购另一家公司或开发新产品，管理层需要做什么？——决策。“决策”这个词被同时用于日常选择与复杂的决断、小风险赌注与高风险投入、试探性举措与决定性步骤。这样看来，适用于某种情形的决策理论可能并不能指导其他类型的决策，甚至将决策者带入歧途。

我的观点是，在提供战略决策建议前，我们必须首先帮助决策者区分不同的决策。为此，我们需要将决策分成几种类型，然后针对每种决策类型给出最佳建议。

将决策分成四类

决策的区分主要表现在两方面。一是可控性，即决策者能否改变选择的内容与结果。例如，在面临选择时，我们是只能被动挑选，还是可以改变选择内容？我们做出的判断是一次性的且无法控制后果，还是在做出决策后能在一定程度上影响结果？二是决策结果的衡量标准，即决策的成功是否与竞争对手有关。例如，我们的目标是出色完成任务，还是需要比他人更胜一筹？换言之，结果是相对还是绝对的？

决策的区分还涉及很多方面。一些是个人决策，一些是由组织领导者做出的决策；一些是一次性判断，一些是连续性决策——当下的判断将影响未来的决策。但是区分决策的最关键因素仍然是可控性和

决策结果。结合两者，我们可以把决策分为四种类型（见图表《决策的四种类型》）。

1．日常的选择和判断。当你在超市或百货店购物时，会从货架上挑选看中的商品，例如，一盒牛奶或一罐果酱。这些商品原来是怎样就怎样，你不能改变你的选择。所以，你在决策上的可控性很低。不仅如此，你只需要挑选最适合你的商品，其他顾客的购买选择与你无关。所以，决策表现是绝对的。类似的还有个人投资决策。你可以选择到底购买哪家公司的股票，但是一旦选定，你无法左右股票的涨跌。你想赚取高额收益，但并不需要与其他人竞争。你的目标是做好，而不是在比赛中争先。

近些年来，由认知心理学家和行为经济学家掀起的开创性研究发现，人们的决策行为并不吻合“经济理性”概念（Economic Rationality，一种解释人的社会性和经济行为的理论，认为人能够理性权衡成本与收益并做出实现利润最大化的决定，美国经济学家加瑞·贝克为早期倡导者——译者注），人在行动中常出现系统性偏误。这些研究揭示了很多关于一型决策的秘密。例如，现在我们知道，可选商品的呈现方式和外观能影响我们的购买决定。投资者对随机事件常出现理解错误，想当然地认为，连续的收益就意味着市场调节在即，或在连续性损失后就一定能翻盘——这是“赌徒谬论”（Gambler’s Fallacy）的错误。他们也容易掉进“沉没成本谬误”（Sunk Cost Fallacy）的陷阱——为弥补无法挽回的损失而不断投入新的资金。很多一型决策都可以借鉴这些研究，增强决策者对常见偏误的识别能力并尽量减少失误。

2．能够改变结果的决策。在很多日常情形中，我们会投入精力，凭借才能达成目的。我们做出的很多决策都不是简单的被动选择或对

结果束手无策。例如，我们需要决定一个项目的完成时间。这是一个可控的决策，项目的完成在于我们的努力。决策者如果拥有充足的信心，哪怕是过度的乐观，也往往能改善最后的结果。当我们选择股票时，无论是否乐观，都不能改变股票的价值变化，但是对于二型决策，乐观因素可能非同小可，因为我们能够改变最后的结果。

有些活动中，我们需要在一型和二型决策之间切换，在两者间转换思维方式。这种学习方法被称作“刻意练习（Deliberate Practice）”，这能带来卓越的表现（见《后天天才制造法》(*The Making of An Expert*)，作者：安德斯·埃里克松(K. Anders Ericsson)、迈克尔·普里图拉(Michael J. Prietula)和爱德华·科克里(Edward T. Cokely)，《哈佛商业评论》英文版，2007年7-8月刊）。刻意练习指的是人们在行动前进行客观和有意识的思考，行动时保持积极乐观的态度与高度投入的精神，行动后进行冷静的分析，即“事后总结”。对于许多需要不断重复的短时任务，比如对于运动员和销售员，有效转换思维方式的能力都是卓越表现必不可少的因素之一。

3．**需要胜过他人的决策**。第三类决策涉及竞争因素。成功的关键不在于决策者的绝对表现，而是他们相较他人是否做得更好。要做出最佳决策，你必须推算对手的动作。这正是战略思维的核心，普林斯顿大学教授阿维纳什·迪可西特（Avinash Dixit）和耶鲁大学教授巴里·奈尔伯夫（Barry Nalebuff）将其形容为“战胜对手的艺术，你知道对手正在试图做同样的事”。股票投资通常属于一型决策，但如果你需要打败其他投资者在收益上夺冠，那么你所做的就是三型决策。做三型决策时，你需要留心并预测对手可能做出的举动，才可能获胜。

大部分三型决策的指导理论都来自博弈论，它是对“动态竞争”（Competitive Dynamics，源于熊彼得创造性破坏理论，认为竞争是

一个动态的市场过程，而非静态市场结果——译者注）进行研究的经济学分支。比较有名的例子包括囚徒困境博弈（1950年美国兰德公司提出的博弈论模型。两个共谋犯罪的人被关入监狱，不能互相沟通情况。如果两个人都不揭发对方，则由于证据不确定，每个人都坐牢半年；若一人揭发，而另一人沉默，则揭发者因为立功而立即获释，沉默者因不合作而入狱十年；若互相揭发，则因证据确实，二者都判刑两年。由于囚徒无法信任对方，因此倾向于互相揭发，而不是同守沉默。——编者注）和石头剪子布游戏，其中，全体局中人的策略将决定最终胜者。博弈论被广泛运用于各个领域，从价格竞争到地缘政治，但其局限性非常明显，即博弈者不能改变游戏规则，决策的可选范围和输赢大小都有事先规定。这种模式对构建理论模型很有帮助，但对管理者的意义却不大。毕竟，管理的目的是为了改善结果。诺贝尔经济学奖得主司马贺在1978年领奖致辞时，将博弈论形容为虽然非常精密，但无法“完全描述人真实的行为”。因此很多重要决策都不能通过博弈论获得答案。

第四类决策

第四类决策是我们讨论的重点。在进行此类决策时，我们可以积极推动结果并需要胜过对手。这是战略管理的独到之处。

企业高管的决策结果不同于消费者挑选商品或投资者购买股票，高管卓越的领导力、沟通能力和影响力可能直接影响最终结果。这正是“管理”的定义。不仅如此，高管还需要保证所在的组织具备竞争力，能胜过竞争对手，这与战略紧密相关。

是否进入新市场、研发新产品或收购一家公司都属于第四类决策，但四型决策不只局限于商业领域。例如在体育行业，教练的决策能影响运动员的竞技表现和团队夺冠的可能性；又如在政治领域中，选民的投票决定显然是一型决策，你只需选择自己喜欢的竞选者，但竞选者所面临的挑战就要复杂得多。大选日只是他们万里征程的最后一道关坎，当选者只有一人，成功意味着打败所有对手，而且竞选者能够并且必须影响最终结果。他们需要说服赞助财团、有效管理组织、号召竞选团队并最终赢取选民支持。一个成功的竞选者，必定对竞争对手的情况了如指掌，同时在看似机会渺茫时，一举赢取人心。

四型决策往往包括我们做出的一些最重要的决策，但由于它的过程极端复杂，无法在人为的实验条件下进行研究，所以我们对四型决策所知甚少（见后文《一型研究，四型决策》）。怎样的心理状态最适合四型决策？如果我们能影响决策结果，高度自信的状态将大有裨益；如果我们需要超越对手，那么，自信心不只有用，而且至关重要。只有那些高度投入、意志坚定，甚至自信满满的人才可能成为赢家。当然，这并不是说漫无边际的乐观总是和成功挂钩。但是，在面对激烈竞争时，积极的态度能改变结果，所以，胜出者必然属于那些敢于打破常规的人。

近年来，一个越来越热门的话题是如何帮助高管避免常见的认知偏差和随之产生的不良后果（见《重大决策前12问》(*Before You Make That Big Decision*)，作者：丹尼尔·卡尼曼(Daniel Kahneman)、达恩·洛瓦洛(Dan Lovallo)和奥利维尔·西博尼(Olivier Sibony)，《哈佛商业评论》，英文版 2011年6月刊）。将认知心理学运用到决策领域的好处很多，它能帮助决策者回避一些常见错误。但如果在战略管理中过于依赖这些理论，我们在决策时会过

于片面。高管需要同时兼具细心与冷静分析的能力（左脑思考）和敢于突破极限的意愿（右脑思考）。

一型研究，四型决策

在很多高管所做出的重要决策中，例如收购公司或研发新产品，他们的行为都能影响最终结果，并且成功与否取决于他们是否比对手做得更好。

根据可控性和相对性两个维度的划分，这些决策可以被归为四型决策。对决策者而言，如何更好地进行四型决策非常重要。但是，近年出现的大部分研究都只局限于一型决策的判断与选择，其中，决策者既不能影响结果，也无需与他人竞争。

科学实验的可控效果能部分解释这种现象，这些理想化的实验将人的认知机制隔离开。通过让实验对象进行一型决策，即对明确的选项进行选择，并且决策者无法影响最终结果的情况下进行测试，这样产生的结果易于对比，并能轻易排除外部变量。这些科学实验具有严谨的特点，因此对决策理论研究做出了巨大贡献。

但是，随之而来的后果是，二型和三型决策缺乏足够的理论研究，四型决策理论就更加寥寥无几，其中，四型决策结果的可变性将增加实验对象的对比难度，加上竞争因素，研究将变得很复杂。这样就产生一种悖论：虽然四型决策包含了很多现实生活中的重要决定，但得到的关注却最少。

科学实验提高了我们对决策认知的理解并有着广泛的实际运用。但是，如果我们将本来只适用于一种类型的决策运用到所有领

域，会有决策错误的风险。企业高管对这些决策理论的漠视并非没有原因：战略决策与能够进行实验研究的日常选择和判断有着云泥之别。要能真正帮助高管正确做出选择，研究人员必须在科学实验方法之外，找到更多的研究途径。

（返回阅读原文）

鉴别家与多面手

在处理日常事物时，高管面对的决策往往包含上述所有类型。在决策前，高管需要首先辨别决策的类型。对那些我们既无法影响结果，也不用参与竞争的日常判断与选择，我们可以使用技巧回避常见的认识偏差。对于其他类型的决策，我们则需要一套不同的技巧。

美国职棒大联盟圣路易斯红雀队教练东尼拉鲁萨（Tony La Russa）战果累累。著名体育作家布兹·比辛格尔（Buzz Bissinger）将这位棒球教练形容为“一人兼备多种必备技能——他同时是一名战术家、心理学家和赌徒”。无论在商业领域还是体育行业，这对决策者都是个最好不过的赞誉。战术家的角色是在竞争中胜出。作为战术家，你需要注意对手的一举一动，并在出招后预测对手可能采取的行动，以便做出最周密的计划与行动。作为心理学家，你必须制定目标、带动和鼓励他人的士气并不断提供清晰直接的反馈来改变结果。作为赌徒，你知道游戏的结果不只是一堆冷冰冰的数字和概率可能。相反，通过洞察对手，你知道何时增加赌金、何时虚张声势、何时弃牌。

决策者需要培养两种关键技能，一是辨别所面临的决策类型，二是采用正确的对应方法，自如地转换心理学家、战术家和赌徒的角色。为组织掘金的决策往往是所有决策中最复杂的类型，对于这类决

策，高管需要做的不只是回避错误。他们需兼具冷静的洞见和分析能力及大胆向前的行动力。

决策的四种类型



辨识决策的不同类型能帮助决策者做出更好的选择。一型决策包括消费选择和个人投资。其中，我们既不能控制选择结果，也不需要与他人竞争（绝对决策）。四型决策包括最令管理者感到棘手的战略

决策，例如，是否开发新产品或进入新市场。其中我们可以改变结果并需要胜过对手。

（返回阅读原文）

菲尔· 罗森维是瑞士洛桑国际管理学院（IMD）战略与国际管理教授。即将出版新书（*Left Brain, Right Stuff: How Leaders Make Winning Decisions*）（PublicAffairs出版社，2014年）。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

攻克执行力难关

拉姆·查兰（Ram Charan）| 文
陈晨 | 摘译　王晨 | 校

本文是2001年4月拉姆·查兰发表于《哈佛商业评论》的文章摘译。查兰认为通常情况下，组织决策不能得到干净利落的执行，源于CEO与决策执行者之间缺乏有效的对话。查兰将这类对话定义为“达成决定的对话”（Decisive Dialogues本文将之简称为决定性对话。）这种对话有四个特点：首先，对话者在认真寻找答案；其次，对话者愿意面对令人不悦的真相；第三，对话是开放式的，任何灵光一现的想法都能被接受；第四，这些对话并非空谈，而能被转化为实际行动。

你是否遇过以下似曾相识的经历？你在参加公司的季度评估会，一位同事正在绞尽脑汁地分析一本厚厚的新产品投资计划书。言毕，会议室陷入一片死寂。每个人都在左顾右盼，等待其他人先开口。没有人愿意发言，至少不愿在老板表态前发言。

最终，CEO开口打破了让人尴尬的沉默。他提出了几点不痛不痒的质疑，表明他人尽其责。但是显然，他是支持这个项目的。很快，

其他人开始知趣地附和，小心翼翼地表达他们的支持。从表面看，似乎全屋的人都在异口同声地支持这个项目。

但表象往往具有欺骗性。一个来自相关部门的领导者担心新产品可能占用他的部门资源。生产部门的副总裁认为，项目的首年销售预期过于乐观，可能导致仓库出现高库存。剩下的人对项目不冷不热，因为他们看不到自己能从中得到什么好处，但他们选择了隐藏自己的态度。会议无果而终。在接下来的几个月内，伴随一系列战略预算和运营评估，这个项目被缓慢地枪毙了。虽然我们不知道是谁否决这了个项目，但很显然，表面的共识与人们的真实想法相去甚远。

在对大型组织及组织领导者的多年咨询生涯中，我碰过无数次类似事件，甚至在组织高层会议上，也会出现参与者沉默不语、讨论有始无终的现象，并因此带来“虚假”的决策。在25年的亲身经历中，我总结了一点经验：执行力难关的根源是对话的无效性。换言之，决策制定者与执行者之间缺乏有效的沟通和互动。囿于组织等级和繁文缛节，加上彼此之间缺乏信任，人们在面对决策时缺乏信心，只能机械附和。当执行决策时，人们必然缺乏果断的执行力。

这种无效的互动模式通常不会孤立地存在。很多时候，公司大大小小的决策都是这样被炮制出来的；很多决策也由于同样的原因无法达成。执行乏力已经深入企业的文化骨髓，员工似乎安于现状，不愿改变。

关键在于，这只是一种“似乎”，因为既然领导者是执行力难关的系铃人，那么他们也能够作解铃人。其中，有力的改变工具就是人与人之间的互动——对话。对话是组织的基本工作单元。对话的优劣能决定人们处理信息、制定决策的方式，以及对待彼此和决策结果的态度。对话可以开启新思路，并迅速转化为企业的竞争优势。它是决定

知识工作者成长和工作成效的重量级砝码。对话的基调与内容能够影响人们的行为和想法并进而塑造企业文化，其影响力远超过任何我见到过的激励机制、结构变革或企业愿景。

为了攻克执行力难关，领导者需要构建真诚和彼此信任的对话。领导者的对话，将奠定整个组织的对话基调。

但是奠定对话基调只是万里征程的第一步。领导者还必须保证社交运行机制（Social Operating Mechanisms，即企业员工之间的业务交流，例如高管会议、制定预算和战略决策等）的对话是真实的。通过不断改善社交运行机制，决策制定与执行的责任将变得更清晰。

后续跟踪和提供反馈是攻克执行力难关的最后一步。通过后续跟踪并提供诚实的反馈，卓越的领导者能够激励明星雇员，帮助业绩不佳的员工提高表现，并改善员工中出现的阻碍组织进步的行为。

总而言之，领导者如果能够注意自己的对话、改善社交运行机制并提供合适的后续跟踪和反馈，就能成功打造执行力文化。

从对话开始

人们对卓越公司的关注往往集中于某种产品、商业模式或运营优势，例如微软风靡全球的Windows操作系统，戴尔“大规模定制”的供应链管理及沃尔玛的一流供应链物流管理。但无论产品还是运营优势，都不是卓越公司真正的制胜法宝，因为它们都能被模仿。对模仿者而言，最难仿造的是企业的决定性对话、有力的社交运行机制及与此相关的反馈和后续跟踪。这些因素能给组织带来持久的竞争优势，并且它们在很大程度上取决于领导者展现出的对话风格，以及这种风格给整个组织带来的影响。

决定性对话没有确切的定义，但很容易辨认，它能将看似无关的信息和点子贯通起来，并激发人们的创造力和分析力，也能帮助对话者直面潜藏的冲突，然后逐个解决，达成共识。由于这种对话是智力上的平等探讨而不是一味坚持自己的观点，是寻找真理而不是互争高低，人们将对最终的结果充满热情。

不久前，我亲眼目睹了决定性对话的力量。一位CEO在进行决定性对话后，奇迹般地塑造了他组织的企业文化。他就职于一家美国大型跨国公司。

公司的一个主要业务单元负责人需要向这位CEO和几位高层领导做战略演示。这位负责人看上去极其自信，甚至有些趾高气昂，他列出了战略目标，希望将其所在部门的业绩从全欧第三提升至第一。这个计划听上去十分宏伟，成败关键在于公司是否能迅速并大幅地提高德国的市场份额，但是，公司的业务劲敌总部就位于德国，并且对手的公司规模是其四倍之大。面对这位部门经理的战略演示，CEO首先肯定了他的斗志和美好的愿景。随后，他展开了决定性对话，帮助对方思考计划的可行性。他问道："你怎么做才能获得这样的成绩？有没有什么其他的可选方案？目标顾客群是谁？"因为没有想过这些问题，部门经理有些不知所措。

"你可以用与以前不同的视角定义消费者需求吗？实现这个目标你需要多少销售？"

"十个"，经理说道。

"你的主要竞争对手有多少销售？"CEO继续问道。

"两百个"，经理感到有些不好意思。

CEO又追问，"德国市场的负责人是谁？他不是三个月前才被调到你的部门吗？"

如果对话就这样戛然而止，那么CEO只是对这位经理泼了一瓢冷水，并让其他参与者感到大胆构思非常不受欢迎。但是，CEO并不想毙掉这个战略点子，并更不想让整个部门团队士气低沉。通过提问，他将对话内容变得更接地气。他虽然直截了当，但绝非尖酸刻薄，这让经理意识到仅靠匹夫之勇不足以拿下主场在德国的竞争对手。会议结束时，所有人达成了一个共识，经理需要反思自己的战略，并在90天后提交一份更接近实际的报告。这位业务干将在自己提出的意见遭到否决后，反而备受鼓舞，准备接受挑战，更加聚精会神地投入手上的任务。

在以上对话中，如果你仔细观察，就会发现这位CEO并没有一再强调自身权威或让对方感觉渺小。他只想提醒下属，不要忽略现实存在的竞争因素，同时在不经意间辅导了下属的商业技能、组织能力和提问的艺术。他质疑这个战略是出于业务原因，与私人感情无关。

决定性对话能从很多方面影响员工的行为和态度。会议结束后，他们知道自己需要勇于创新，并准备随时应答CEO高难度的问题。他们也知道，CEO总会站在他们的一边。员工因此对成长充满信心并愿意付诸行动（关于如何打造决定性对话，参见后文《对话杀手》）。

《对话杀手》

你的会议室是否死气沉沉？如果人们感觉恹恹不振，提不起精神，那么请小心以下对话杀手可能已经现身了：

杀手一：疑念从生

症状：信息不清晰。会议结束时，没有人知道下一步该做什么。每个人都对结果有一套自己的解释。缺乏一套清晰的问责制。

药方：保证在会议结束时，每个人都清楚知道自己要做什么，什么时候必须完成。如果有必要，把任务清楚地写下来。

杀手二：信息阻塞

症状：没有收集所有的必要信息。一些重要事实或观点在决策完成后突然浮出水面，导致必须重新决策。这种情形不断重复。

药方：保证关键人物的在场。一旦发现存在信息遗漏，立即将遗漏的信息发布出去。通过询问是否存在被遗漏事项，明确表达你希望与会者保持开放坦诚的态度。引入辅导和惩治措施，防止信息隐匿。

杀手三：各说各话

症状：与会者狭隘地坚持自己的观点，看不到他人的利益。

药方：保证所有观点的持有者都有机会发言。反复强调会议的共同目标，提高与会者的全局意识。寻找替代方案。通过辅导，让人们看到个人工作与企业整体目标之间的关系。

杀手四：自由泛滥

症状：领导者缺少魄力把控对话方向，各种奇葩行为纷纷出现。“勒索者”气焰嚣张，直到所有人都站在他们一边才作罢；“打岔者”不断打断主题，絮絮叨叨“想当年，我的做法是……”，或将对话引入不必要的细节；“沉默的骗子”从来不表达内心真实的想法，或假装同意他们完全不愿意执行的意见；“离

间者”通过社交运行机制之外的途径寻找支持，离间团队，或在会议中进行与主题不相关的讨论。

药方：领导者必须雷厉风行，树立起行为规范并通过惩戒措施处罚违规者。如果轻罚不起作用，领导者应该果断换掉这些人。

（返回阅读原文）

将对话变成行动

对话环境与对话同样重要。具有执行力的社交运行机制有以下四个特点：开放、坦率、自在和有始有终。开放是指对话的结果没有被预先设定。对话者在努力寻找可行方案和新的发现。询问下属“是否存在被遗漏的事项”等问题，能帮助领导者提高员工参与的积极性并给员工留下乐于兼听的印象。通过开放式对话，领导者能创造出一种活跃的讨论氛围，在这里凡事都能说，团队乐于学习彼此信任。

坦率与开放略有不同。坦率是指人们愿意将难以启齿的内容分享出来，暴露工作瑕疵，挑明真实想法，而不是心口不一地赞同。坦率意味着人们愿意表达内心的真实想法，不会一味取悦他人，它能将沉默的谎言一扫而空，并及时捕捉人们假惺惺表象之下的异议。坦率能防止无用功和重复决策，进而提高效率。

过于正式的对话会扼杀坦率，自在的对话会让人们变得更诚恳。生硬的演示和事先预定的发言让人感觉一切都是精心设计出来的，但是自在的对话能降低防御，人们在提问时会变得更随性，并能用一种更诚实的方式应答。即兴对话让人精力充沛。

如果说自在能松弛气氛中的紧张感，那么有始有终则意味着纪律性。它指的是在会议结束的时候，人们将清楚自己的责任。通过公开

透明的方式划分责任并制定截止日期，领导者能打造出执行力文化。这非常考验领导者的魄力和智慧。很多时候，决策乏力是因为对话信息不够清晰，惩戒措施不够明确。

一个健全的社交运行机制必然包括以上四个要素，此外，还有合适的对话者和对话频率。

当迪克·布朗（Dick Brown）在1999年年初刚到电子数据系统公司（Electronic Data Systems，EDS）时，曾下定决心要打造一种合作、开放和具有执行力的企业文化，而不只是在喊有名无实的口号。这可不是件小事。一直以来，EDS都因为拥有优秀和富有冲劲的人员而闻名，但是同样出名的是员工间的尔虞我诈，他们至少有一半的时间被用在内耗，而不是合作上。公司的文化特点就是只做单打独斗的英雄。每个运营单元都缺少动力与其他部门合作或分享信息，从而成单。对于“单干”行为或业绩不符合标准，组织鲜有任何惩罚机制。决策乏力随处可见。EDS的业务不断萎缩，收入不再增长，利润开始下滑，股票市值也很不乐观。

在布朗的管理哲学中，最核心的理念就是“领导者容忍什么行为，下属就会做出怎样的行为。”到EDS后时间不久，他就在一年内建立起了六个社交运行机制，这表明他绝不会容忍EDS个人至上和信息交流不畅的旧文化。其中的一项有效的机制被内部人称作 “业绩评估电话”。每个月，位于全球各地的大约100名EDS高管都要参加一次电话会议，评估上个月的财务数据和关键商业活动。对话规则是内容必须保持透明，信息必须保持通畅，这样信息隐匿就不可能再发生了。每个人都知道谁完成了当年目标，谁超额完成了目标，谁的业绩低于预期。在项目上落后的高管必须为自己的失败做出合理的解释，并提出返回正轨的方案。一个管理者只说他（她）正在评估、总结并分析问

题是不够的。布朗认为，这不像是一个在做事的人要说的话，而更像是一个准备行动的人会说的话。在布朗面前说这种话，他一定会问你这样两个问题："在完成分析后，你准备做什么？你多快准备开始这种行动？"让布朗感到的满意的答案只有一个，那就是做出决策并执行下去。

布朗鼓励人们把分歧摆到台面上，因为他认为这是组织健康的标志之一，而且也能告诉人们，怎样的对话方式最符合他的风格。布朗会提醒员工，业务冲突无关个人情感，这样他可以尽可能地创造出一种安全的环境来处理冲突。

任何跨国组织都必然存在冲突。布朗认为，培养全局意识极其重要，人们不应只见树木，不见森林。在寻找解决方案时，员工不是单单寻找有利于本部门的方案，而是能从EDS和全体股东的角度进行考虑。布朗的成功之处就在于，通过建立类似业绩电话的社交运行机制，他在一遍又一遍地传达同一个信息，并根据人们的行为给予奖罚，这能带来真正意义上的文化改变。

后续跟踪与反馈

反馈和后续跟踪是执行力文化的DNA，无论是面对面交谈，电话沟通或发生于社交运行机制的日常对话，反馈无处不在。缺少反馈会降低执行力，并导致决策乏力。

鼓励人们开门见山的最好办法是业绩和薪酬评估机制，特别当这些评估被嵌于社交运行机制中。但是，公司的业绩评估往往只是在走空洞的流程，正如本文开头描绘的业务会议一样。无论员工还是管理

者都在心急火燎地盼望会议能早点结束。领导者的优柔寡断和缺乏坦诚的对话将扼杀一流的薪酬评估体系。

在EDS，迪克·布朗设计出一种评估流程，其中，管理者必须坦诚地与下属进行对话。公司将对员工行为分五个档次进行排名并据此给予奖罚。布朗的这个做法引来诸多争议，一些员工将其比作达尔文的优胜劣汰机制，认为引进这种机制会导致员工之间不断出现恶性竞争。

但是，布朗坚持认为，这不是他设立排名机制的初衷。他认为评估流程是奖励先进和鞭策落后者的最佳方法。但是，这种机制需要一个诚实的对话土壤才能实现培养人才的目的。领导者必须将反馈诚实地告知他们的直接下属，特别是那些排名垫底的下属。

布朗的做法说明EDS原来可能存在一个问题，那就是在上一年的评估中，上司没能坦率指出下属的不足之处。布朗非常明白管理者不愿有话直说的原因，因为表达负面反馈非常考验领导者的能力。但是在布朗看来，负面反馈是“领导力有力的一招”，不这么做，相当于“使组织流于平庸”。不仅如此，如果领导者不能给员工诚实的反馈，就等于剥夺了一次他们提高的机会。

归根到底，打造执行力文化事关领导力。你需要回答这些具有挑战性的问题：我们的社交运行机制是否完善？它们彼此之间的关联如何？对话的参与者和对话频率是否合适？对话机制是否长期稳定运行？有没有反馈机制？决定性对话是否配有清晰的奖罚机制？最重要的问题是：这些机制中的对话是否有效？我们的对话是不是足够开放、坦率、自在而且有始有终？

攻克执行力难关是一项庞杂而艰苦的工作。领导者需要使出浑身解数，充分发挥自身的倾听技能、商业技巧和实战经验。但是，强大

的心理、提供建设性反馈的能力和你的内在韧性同样也很重要。你需要提出正确的问题，寻找并解决冲突，提供诚实且具建设性的反馈，并设立奖罚制度。这非常不易，而且很容易伤感情，难怪大部分高管会选择回避。但逃避只能让你与卓越的领导力失之交臂。领导者应该鼓起勇气，将坦诚的对话和反馈进行到底。



拉姆·查兰是世界顶级咨询师，曾就职哈佛大学商学院和西北大学凯洛格商学院。著有多部著作，包括《像企业家一样思考》（*What the CEO Wants You to Know: How Your Company Really Works*）。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年11月刊。

哈佛商业评论 增刊：如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying, Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng 熊静如 Xiong Jingru

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui
张燕冬 Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨志清 Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：如何成为聪明的决策者

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005791-20150331

最后修订：2015年3月31日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

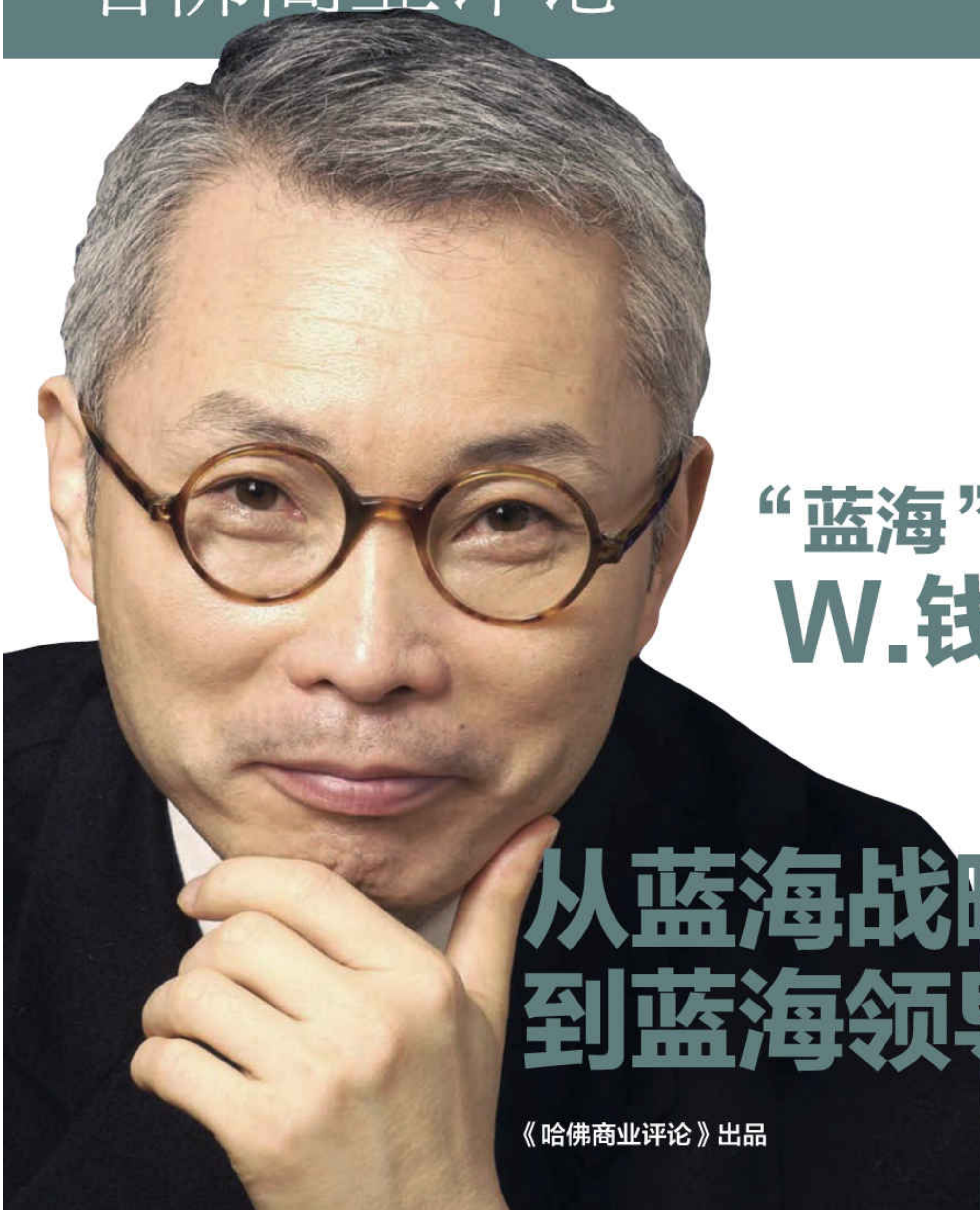
管理大师

红海陷阱

中国企业更易开辟蓝海

蓝海领导力

蓝海大迁徙：从战略到领导力



“蓝海”之父

W.钱·金

从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊："蓝海"之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

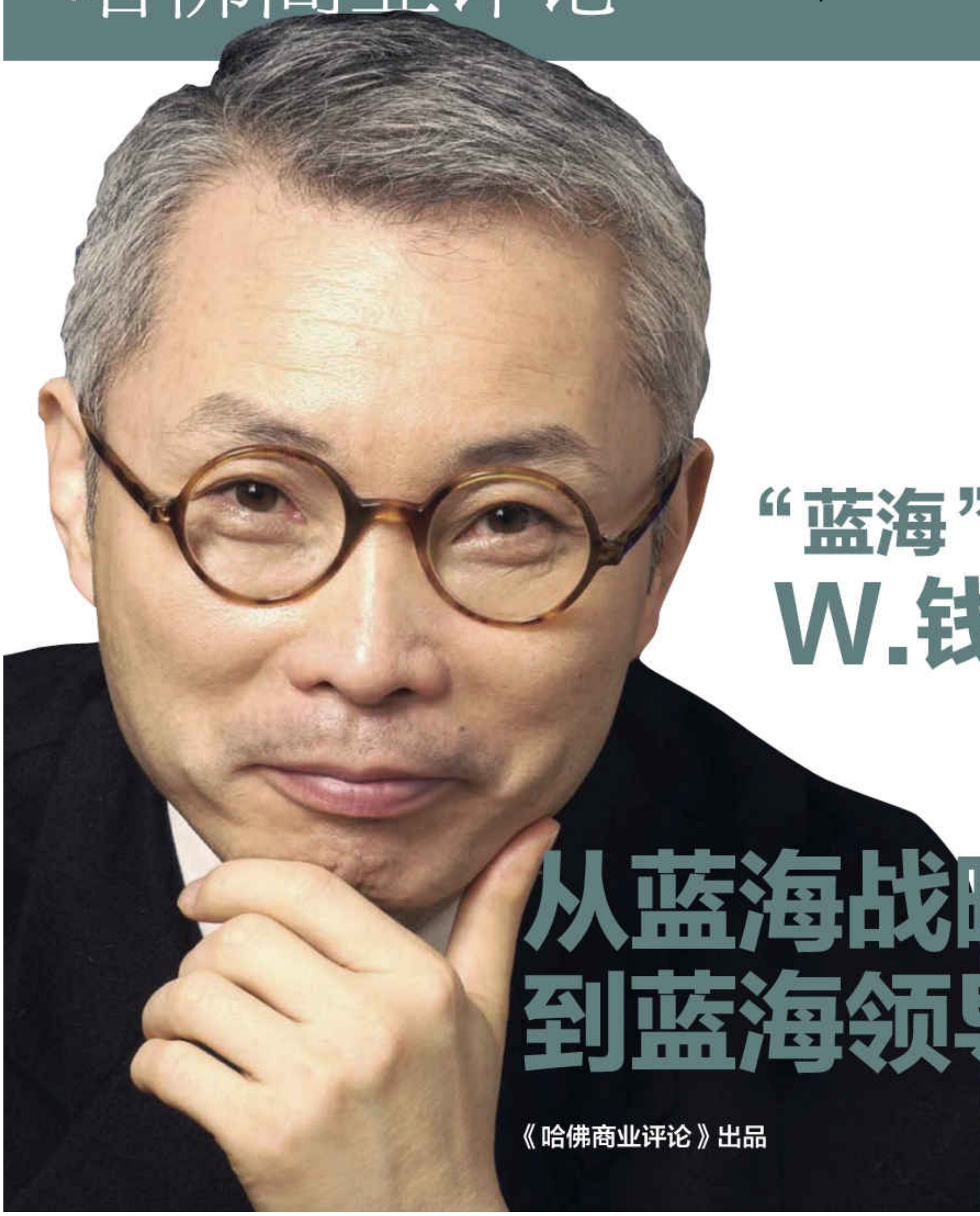
管理大师

红海陷阱

中国企业更易开辟蓝海

蓝海领导力

蓝海大迁徙：从战略到领导力



“蓝海”之父
W.钱·金

从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出品

增刊：“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

序：从蓝海战略到蓝海领导力

红海陷阱

中国企业更易开辟蓝海

蓝海领导力

蓝海大迁徙：从战略到领导力（对话W.钱·金&勒妮·莫博涅）

版权页

哈佛商业评论

增刊：“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

编辑：李全伟

设计：崔晓晋

从蓝海战略到蓝海领导力

文丨李全伟 《哈佛商业评论》中文版首席编辑

《哈佛商业评论》被誉为世界管理界的圣经，众多管理大师都在上面发表过经典文章。

10年前，W.钱·金和合作者发表的《蓝海战略》轰动一时，蓝海战略思想在全球范围内受到企业界的广泛推崇。迄今为止,该书已被翻译成43种语言，销量超过350万册。

蓝海战略颠覆了领导者对竞争的看法，它为企业开辟未来市场提供了途径和方法。这一创新战略给中国企业家照亮了方向——经过十几年快速发展后，中国企业开始陷入低价竞争的红海，他们迫切希望能够找到新路，开拓属于自己的蓝海。

众所周知，开辟新市场能获取巨大回报，但成功实施蓝海战略的企业并不多。原因何在？10年时间，W.钱·金和合作者与许多企业领导者进行深入交流，分析他们的成败得失，最终发现阻碍成功的重要原因——心智模式。心智模式是人们对世界运行方式固有的主观判断和看法。

W.钱·金发现领导者的心智模式共有6个，将之定义为“红海陷阱”。领导者只有跳出这些红海陷阱，才能拥抱前所未知、无人争夺、

潜力广阔的新市场。这6大红海陷阱是：以顾客为中心、利基战略、技术创新、创造性破坏、差异化战略和低成本战略。

这些陷阱，领导者曾经认为它们都是开辟市场的有力武器，但答案是否定的。在《哈佛商业评论》2015年3月刊《红海陷阱》一文里，W.钱·金和合作者详细阐述了造成这些红海陷阱的原因，并给困在其中的领导者指明前进方向：聚焦新顾客、不要过于纠缠细分市场、明白开辟市场不等于技术或创造性破坏、不要侧重低成本战略。

《红海陷阱》是W.钱·金和合作者历经10年推出的新作，相信会给中国企业家提供新的启迪。另外，本专辑还针对中国企业家提供采访W.钱·金特别助手吉宓博士的专访文章《中国企业更易开辟蓝海》。独到之处是：虽然在心智模式方面，中国企业管理者没有欧美管理者那么多的思维定势，但也容易陷入红海陷阱。除此之外，他们在开辟蓝海时还普遍存在两种误区：一是把蓝海战略当成市场营销战略，二是将任何新产品、新技术和新领域等同于蓝海。

蓝海战略让W.钱·金成为全球知名的管理大师，除了研究战略外，他和合作者还把关注转到了领导力。他们于2014年5月在《哈佛商业评论》上发表了《蓝海领导力》一文。

蓝海领导力也是针对企业存在的一个非常重要的问题——糟糕的领导力导致的企业大部分员工工作不积极。针对这一现象，蓝海领导力通过“4部曲”唤醒员工的潜力和激情，不仅令企业降低怠工造成的损失，还大幅提升业绩。蓝海领导力的核心原理是将领导力视为一种“服

务”，员工作为客户可以选择“买”或“不买”。只有他们认同你的服务，才会“购买”你的领导力，支付“货币”是他们的高敬业度。

从蓝海战略到蓝海领导力里面的“蓝海”，体现一种与众不同、一种未知的创新之意。这正是企业基业长青的终极武器。

《蓝海战略》两位作者10年后盘点实践误区

红海陷阱

Red Ocean Traps

W.钱·金（W. Chan Kim）
勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）| 文
刘铮筝 | 译　安健 | 校　李全伟 | 编辑



艺术家：草间弥生
艺术作品：*Dots Obsession*　年代：1998年

在开辟新市场的时候，鲜有公司取得卓越成效，本文两位作者认为管理者固有的心智模式在作怪。这些管理者把开辟市场战略误以为：以顾客为中心、利基战略、技术创新、创造性破坏、差异化和低成本战略。

核心观点

问题

为取得持续成功，公司必须找到开辟新市场的正确方式。在现有市场的竞争，赢利越来越艰辛，公司尽管投入了很多资源和努力，还是觉得开辟新市场异常艰难。

原因

管理者的心智模式形成于他们在现有市场中的经验。尽管这些臆断和想法在过去奏效，但却不适用开辟新市场。

解决方案

为避免落入红海陷阱，管理者需要：

- 聚焦新顾客
- 不要过于纠缠细分市场
- 明白开辟市场不等于技术创新或创造性破坏
- 不要侧重低成本战略

数十年来，美国公司的表现每况愈下。根据德勤里程碑式的“变换指数”（The Shift Index）研究，美国上市公司的资产总回报不足1%，是1965年的四分之一。随着市场能力从公司转移到消费者，全球竞争加剧，几乎所有行业的管理者都面临来自业绩的严峻挑战。为扭转颓势，他们在制定和执行战略时需要更多创造力。但实现长久成功不能只靠竞争力，创造新需求和开辟及捕捉新市场的能力同样不可或缺。

开辟新市场能获得巨大回报。以苹果和微软为例，15年来苹果实施了一系列成功的新举措，推出了iPod、iTunes、iPhone、iPad和App Store。从2001年推出iPod到2014财年结束，苹果的市值飙升超过了75倍，销售额和利润也呈爆炸式增长。而同期微软的市值仅上升了3%，一开始微软的收入是苹果的6倍，现在只有苹果的一半左右。微软80%的盈利仅依靠两项老业务——Windows和Office，并未有开辟新市场的举措，为此微软已经付出了沉重代价。

可以肯定的是，公司知道开辟新市场的重要性，领导者也为之投入大量资金和精力。问题是，鲜有公司能取得卓越成效，障碍到底在哪里？

在《蓝海战略》一书首版后的10年内，我们和很多执行开辟新市场决策的管理者进行了交流。他们所分享的成败得失，让我们发现了一个阻碍成功的普遍因素——心智模式（mental models）：对世界运行方式固有的主观判断和看法。尽管心智模式存在于人们的认知意识中，但对选择和行为具有重大作用，以至于很多神经系统科学家将心智模式视为人们在面对变化时的一种自动反应。

心智模式有可取之处。危急时刻，强有力的心智模式能助你作出关键求生抉择。我们对管理者运用的稳健心智模式没有异议。这些心智模式源于学校学习以及多年的商海实战经验，让他们能更好应对竞争。在和管理者的访谈中，我们发现，他们用来处理现有市场空间的那些心智模式，有损其开辟新市场的能力。

我们在研究和讨论中遇到了植根于管理者心智模式中的6大突出主观臆断，将之定义为**红海陷阱**。“红海”指公司陷入残酷市场争夺战的狭小空间，红海中的陷阱让管理者止锚不前，无法驶入蓝海，无法拥抱前所未知、无人争夺、潜力广阔的新市场空间。6大红海陷阱中的前

两种源自对营销的臆断，尤其是对顾客导向和利基市场的误判；中间两种出自技术创新和创造性破坏（creative destruction）的经验教训；最后两种与认为差异化和低成本不可兼得的竞争战略有关。接下来我们将在本文中逐一详细讨论这6大陷阱，看看它们如何阻碍公司开辟新市场。



把非顾客变成顾客能够带来增长。为使顾客更满意，索尼聚焦于改善电子阅读器的清晰度。但亚马逊的Kindle却把非顾客的主要担忧放在第一位（可选书目太少），最终亚马逊获胜。

陷阱1
误以为开辟市场战略是以顾客为中心

开辟市场战略的核心是创造新需求，取决于将非顾客（noncustomers）转变为顾客。例如Salesforce.com炙手可热的CRM（客户关系管理）软件，就赢得了那些原本拒绝CRM软件的中小企业，从而开辟出新市场。

问题出在管理者，尤其是那些营销领域的领导者总认为，顾客是上帝。这本在情理之中，但他们过于轻易地下论断：开辟新市场的战略以顾客为导向，因此条件反射般聚焦于现有顾客，绞尽脑汁取悦他们。

此举对开辟市场收效甚微。公司需将焦点转移到其他人身上，弄清他们为什么拒绝接受自己的产品。这些人对突破行业边界的痛点最有发言权。对比之下，聚焦现有顾客虽能促使公司拿出比竞争对手更好的解决方案，但也意味着公司囿于红海之中。

以2006年索尼推出的便携式阅读器（Portable Reader System）为例，索尼想用此款电子阅读器获得更多顾客支持，开辟新的读书市场。为实现目标，索尼从现有电子阅读器的顾客体验入手，发现他们对目前产品的尺寸和屏幕清晰度并不满意。因此索尼推出了轻便且屏幕清晰度高的产品。尽管媒体和顾客对该产品评价颇高，但PRS还是输给了亚马逊的Kindle，因为PRS没能吸引大量的非顾客；他们拒绝电子阅读器的主要原因并非产品尺寸或屏幕，而是因为没有值得一读的内容。没有丰富的图书标题选择以及简便的下载方式，非顾客宁可选择纸质书。

2007年推出Kindle时亚马逊意识到这点，提供了4倍于PRS的书籍数量，并且在无线环境下载便捷。推出6小时后，首批Kindle便被抢购一空，纸质书顾客很快开始使用电子阅读器了。索尼成功取悦了电子阅读器顾客，但Kindle在购书人群的市场占有率从2008年的2%提高到2014年的28%。目前Kindle提供的电子书数量超过了250万部。



利基营销有风险。达美航空的Song航班瞄准时尚职场女性，细分市场过于狭小，导致业务无法持久。但Pret A Manger通过“去细分化”，发掘共性，赢得了不同类型的顾客，因此打开了新的市场局面。



陷阱2
误以为开辟市场战略是利基战略

营销工作看重的一点是：尽可能细分市场，以识别和捕捉利基市场。尽管利基战略通常十分奏效，但在现有空间中发现利基市场和开辟新市场完全是两码事。

2003年达美航空推出名为Song的子公司，意在瞄准细分乘客，开辟低成本航空新市场。Song以时髦职场女性为目标，认为她们的需求和偏好有别于其他商旅人士以及大多数航空公司的目标顾客。此前，没有任何一家航空公司瞄准这一群体。针对社会地位上升的职业女性进行了多次专题小组讨论后，达美制定出计划：提供有机食品、定制鸡尾酒以及各种娱乐选择，还有配备弹力健身带的机舱免费健身项目；此外，空乘制服为轻奢品牌Kate Spade。该战略可能成功填补了市场空白，但职场女白领的细分市场实在太小，即便定价合理，也难以为继。推出仅36个月后，Song于2006年4月停运。

成功的新市场开辟战略不会纠缠于细分市场，而是通过寻找不同顾客群的共性，激发出更广泛的需求。英国连锁餐饮店Pret A Manger研究了三种不同的购买午餐人群：下饭馆的上班族、快餐爱好者和打包外卖族。虽然这三类人群差异很大，但他们有三大共性：希望午餐新鲜健康、快捷且价位合理。这些洞察让Pret A Manger了解到，可以创造颇具竞争力的新市场，满足他们的潜在共同需求。该餐饮店推出了高品质三明治，每天精选食材、现做现卖，生产速度超越快餐厅，配送一气呵成，价位合理。如今，Pret A Manger已运营了近30年，依旧从其开辟的市场中获利颇丰。



技术创新不一定能开辟新市场，赛格威代步车是一大惊人发明，但却从未赢得广泛顾客群。开辟新市场的是价值创新，而非技术创新。

陷阱3

误以为技术创新是开辟市场战略

研发和技术创新被广泛视为市场开发和行业增长的关键引擎，管理者便理所应当地认为，发现新市场需要同样引擎。但现实是，开辟市场并非一定需要技术创新。澳大利亚的黄尾袋鼠葡萄酒（Yellow Tail）开辟新市场没有依靠任何高新技术，只是打造了轻松愉悦、适合大众的葡萄酒。类似的成功案例还有星巴克和太阳马戏团。即便是那些有技术深度参与的成功市场开辟者，比如SalesForce.com、财产出租管理软件Intuit Quicken和打车服务商Uber，也并非是因为技术才取得成功。这些产品和服务成功的关键是：易用、有趣和高效，因此令人爱上它们；为这些产品特色提供服务的技术则不会被顾客记住。

请看2001年问世的赛格威代步车（Segway Personal Transporter），作为世界上首款智能平衡个人代步工具，它当然算是技术创新，而且操作简便。蹬上代步车，身体前倾前进，后倾后退。这一工程学奇迹是当时最热门的话题之一，但大多数人却不愿意花上5000多美元购买它，因为用起来太麻烦。在哪儿停车？怎么在汽车上携带？在哪儿使用，人行道还是行车道？能否将其携带上公共汽车或火车？尽管赛格威计划在推出6个月后实现收支平衡，但销量却远低于预期，2009年公司以被收购告终。并非所有人对这一结果都感到惊讶。产品甫一问世，《时代》周刊一篇关于赛格威发明者狄恩·卡门（Dean Kamen）的文章便敲了一记警钟：“任何技术人员都难于接受的真相之一是，商业的成败很少取决于其所应用技术的好坏。”

价值创新，而非技术创新，是开辟新市场并引人注目的动力。成功的新产品或服务，靠的是在生产率、简洁性、易用度、便利、趣味性以及环保等要素上有所突破。如果公司误以为开辟市场靠的是技术创新，就容易用力过猛，推出过于奇特、复杂诸如赛格威之类的产品，这些产品明显与周围大环境格格不入。技术创新即便为公司赢得

了赞誉，获得了科技发明奖项，却无法开辟新市场，这些失败的例子屡见不鲜。

陷阱4
误以为创造性破坏是开辟市场

约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）的创造性破坏理论是创新经济学的核心。当一项新发明取代旧技术、现存产品或服务时，会产生创造性破坏。例如，数码摄影将胶片摄影完全抹杀，建立了新准则。根据熊彼得的框架，旧技术会不断地被新技术破坏。

但开辟市场是否总意味着破坏？答案是否定的。非破坏性创造也能够开辟市场，在不替代现有产品或服务的基础上创造新需求。比如万艾可（Viagra）就创建了全新市场。万艾可并没有取代任何旧技术，或者现有产品或服务。但它却找出了诸多男性私人生活中遭遇的一大困扰，率先提供了有效解决方案。小额信贷业的孟加拉格莱珉银行（Grameen Bank）是另一例证。可见很多开辟市场的行动并不具破坏性，因为它们提供了前所未有的解决方案。社交网络和众筹类企业亦是如此。即使开辟市场时造成一定程度的破坏，非破坏性创造起的作用往往超过人们的预期。例如，任天堂的Wii游戏机，与其说取代了目前的游戏系统，不如说对其进行了补充。因为Wii吸引了此前不玩电子游戏的低龄人和老年人。

将开辟市场和创造性破坏混为一谈不仅令公司丧失一系列机遇，而且对开辟市场战略带来阻力。现有公司的员工通常不喜欢创造性破坏或颠覆性等观念，因为其威胁到了他们目前的地位和工作。因此，管理者往往通过限制资源、增加不必要的日常开支、不与新项目人员

合作等方式，暗中阻挠公司开辟市场。因此，市场开辟者及早破解这些阻碍至关重要，一定要澄清项目属于非破坏性创造。



为开辟新市场，不能将价值和成本视为权衡关系，黄尾袋鼠葡萄酒以低成本提供高价值，大获成功。

陷阱5
误以为开辟市场战略是差异化

在竞争激烈的行业中，公司倾向在经济学家定义的“生产率边界”（productivity frontier，在既定成本下，运用最佳技术、资源等所能创造的最大价值）中找到自己的位置。差异化是公司在生产率边界上的战略定位，通过提供价值溢价从竞争者中脱颖而出，但往往以更高成本和价格为代价。我们发现很多管理者以为开辟市场就是实现差异化。

事实上，开辟市场行动打破了价值成本权衡（Trade-off），意味着同时追求差异化和低成本。黄尾袋鼠葡萄酒、Salesforce.com和相应竞争者当然有差异，但它们的成本也很低廉。开辟市场行动是“兼得”战略，而非“二选一”。意识到这点很重要，因为当公司误把开辟市场当作差异化时，它们往往聚焦于如何出类拔萃，忽视了如何做减法才能削减成本。因此它们非但没能打开自己独有的新市场空间，反而沦为现有市场中的落后者，陷于劣势。

BMW在2000年推出的C1摩托车，意在开辟城市交通工具新市场。欧洲城市的交通情况越来越糟，人们浪费了太多时间在驾驶汽车通勤上。因此，BMW想推出解决高峰拥堵问题的新交通工具。C1是一款面向高端市场的两轮小型摩托车，有顶篷和带雨刷的挡风玻璃。BMW还

投巨资在C1的安全性能上，4点安全带系统能将驾驶者牢牢固定在座位上，车体包括铝合金防滚架、一对齐肩高的翻车保护杆，前轮部位还有防撞缓冲区。

上述种种配置让C1造价不菲，其售价在7000到1万美元，远超出了普通摩托车3000到5000美元的范围。尽管C1在摩托车市场中鹤立鸡群，却没能像公司预想的那样，开辟出一片新市场。2003年夏天，BMW宣布，C1因未达到销售预期而停产。



不能为了节约成本牺牲差异化。Ouya的产品价格低，但性能不佳，不能满足移动使用，没能成功开辟新市场。

陷阱6
误以为开辟市场战略是低成本战略

与陷阱5恰恰相反，陷阱6中的管理者认为，他们只要压低成本，就能开辟新市场。当公司将开辟市场战略等同于低成本战略，便会侧重于从当前产品中剔除和减少内容，忽略了改善和创造更多产品价值。

低价游戏机制造商Ouya就是陷阱6的一个受害者。2013年6月，当Ouya开始出售产品时，索尼、微软、任天堂等强劲对手也在提供连接电视屏幕的控制台和提供高品质游戏体验的手柄，价格从199美元到419美元不等。由于当时市面上没有低价控制板，很多游戏玩家习惯使用手持设备，或连接电视屏幕的廉价移动设备。

标价99美元的Ouya游戏机意欲把握高端控制台和移动手柄中间的市场。Ouya主打低成本、资源开放的“微型控制台”，电视屏幕显示效

果不错，还提供很多免费游戏。尽管大家对这款简便低价的控制台评价颇高，但Ouya拥有的高品质游戏资源不足；而且为了节约成本，Ouya还在一定程度上牺牲了3D强度、高清动画、处理速度等传统游戏特色。同时，Ouya缺乏移动游戏设备的鲜明优势，即随时随地可以玩游戏的实用特性。现在这家公司正在寻找被收购的机会，很大程度上因为其坐拥富有才干的员工，而非控制台业务本身，但目前还没有进展。

再次重申，我们的观点是，开辟市场战略需要兼顾差异化和低成本。在这一框架下，创造新市场空间的定价参照不是行业内竞争，而是非顾客目前使用的他择品（alternatives，包括功能与形式都不同而满足客户相同需求的产品和服务）和替代品。相应地，不一定非要从行业低端开辟新市场，太阳马戏团、星巴克和戴森（Dyson，无线真空吸尘器）都是从行业高端实现了开辟新市场。

即便有些公司开辟低端市场，在购买者眼里，它们的产品也明显与众不同。例如西南航空和斯沃琪（Swatch）手表。西南航空友好、快捷、胜似地面运输的空中体验，以及斯沃琪时尚有趣的设计，都是既卓尔不群又成本低廉的代表。

上述红海陷阱呈现的方式，并非坏战略或错战略，它们都发挥了重要作用。顾客导向能改善产品和服务，而技术创新是市场发展和经济增长的关键推动力；类似地，差异化或低成本是有效的竞争战略。但这些方法却都不是开辟市场的正确之道。如果用它们来推动投资巨大的市场开辟项目，可能会像文中那些例子一样，投资血本无归，以失败告终。如果心智模式和臆断偏离了开辟市场的战略目标，你就需要对其提出挑战、质疑并进行重构；否则，红海陷阱在等着你。

W.钱·金和勒妮·莫博涅是英士（INSEAD）国际商学院战略和管理学教授，也是英士蓝海战略研究院的联合主管。继《蓝海战略》首版发行10年后，2015年两位作者又推出了扩展版，详见网站www.blueoceanstrategy.com。

本文原载于《哈佛商业评论》2015年3月刊。

中国企业更易开辟蓝海

刘铮筝　安健 | 访　李全伟 | 编辑

虽然在心智模式方面，中国企业管理者没有欧美管理者那么多的思维定势，但也容易陷入红海陷阱。除此之外，他们在开辟蓝海时还普遍存在两种误区：一是把蓝海战略当成市场营销战略，二是将任何新产品、新技术和新领域等同于蓝海。

2005年2月出版的《蓝海战略》很快成为畅销书，蓝海战略思想在全球范围内受到企业界的广泛推崇。迄今为止，该书已经被翻译成43种语言，销量超过350万册。时间过了10年，市场环境变得更加莫测，顾客需求飘忽不定，竞争对手神出鬼没，此时此景，W.钱·金和勒妮·莫博涅两位作者坚持认为，企业要想胜出不要仅盯住竞争对手和现有顾客，而要关注非顾客，创造新价值，最终开辟自己的“蓝海”。

2015年新出的《蓝海战略》扩展版为什么在此时推出，为什么着重提出红海6大陷阱，是否有新方法让企业跳出红海，是否有针对中国企业的特别内容。为此，HBR中文版专访了曾作为W.钱·金和勒妮·莫博涅特别助手又是《蓝海战略》中文版译者的吉宓博士，吉宓也是英士（INSEAD）国际商学院蓝海战略研究院资深高级研究员。

HBR中文版：《红海陷阱》一文中提到的红海陷阱，浓缩了《蓝海战略》扩展版（2015年）一书中相应章节的要点，使用了书中一些旧案例也增添了新案例。是什么促使W.钱·金和勒妮·莫博涅在此时发表这篇文章？有何特殊意义？

吉宓：《蓝海战略》一书主要从正面阐述蓝海战略的原则并介绍开创蓝海的途径和方法。该书出版后在全球范围内引领了战略管理研究实践的范式性转变，掀起了企业开创蓝海的热潮。

很多管理者与两位作者分享了他们开创蓝海的经验和教训。在交流中，金和莫博涅发现，固有的红海思维模式往往成为企业践行蓝海战略的障碍，导致它们无法真正走出已有的市场壁垒，或是在开创市场过程中误入歧途。因此，有必要将主要的红海思维模式与相关的蓝海战略逻辑加以比照和鉴别，以引导企业管理者走出误区，直达蓝海。

今年正好也是《蓝海战略》出版10周年，金和莫博涅的《蓝海战略》扩展版已于2月初由《哈佛商业评论》出版社正式推出，其中便包括了对“红海陷阱”的阐述。HBR这篇《红海陷阱》的文章则通过更多具体案例澄清了很多误区，以便为企业继续开创蓝海做好理论准备。

红海陷阱是对蓝海战略的阐释

HBR中文版：时隔10年，企业面临的市场变化有哪些？《红海陷阱》一文跟《蓝海战略》一书有什么不同？

吉宓：10年前，《蓝海战略》论述了超越红海竞争的局限和开创蓝海的必要性。当时很多企业都陷于血腥的红海竞争，无法摆脱困境。蓝海战略为它们指出了一条新路，也得到了企业的积极响应。而《红海

陷阱》针对正在试图开创蓝海的企业和组织，目的在于纠正蓝海实践中的一些概念性错误，使企业更有效地开创新市场。可以说，《红海陷阱》一文是两位作者针对企业的蓝海实践，对蓝海战略逻辑所做的进一步注解和阐释。

HBR中文版：《红海陷阱》文中说，管理者心智模式受学校学习和商海经验所限，因此容易被困于这6大陷阱，那么是否有一些具体方法帮助管理者摆脱这些思维局限？

吉宓：首先，点明这6大陷阱，在很大程度上就能帮助企业避免走入这些误区。管理者之所以走入误区，往往是因为概念的混淆。《红海陷阱》一文详细阐释了开创蓝海的正确观念与错误概念之间的区别，并以具体案例加以说明。对照该文理清思路并检视企业实践，管理者便可规避很多类似的错误。

蓝海战略本身也已提供了一整套实战性框架、工具和进程，用于指导企业走出竞争战略的局限，开创全新市场空间。例如，开创蓝海的四步视觉化战略进程可以帮助管理者全面、系统地改变思维定势。该进程要求管理者对“非顾客”需求进行详实实地考察，并在此基础上系统寻求打通市场区隔、开辟蓝海的路径。这就从实践上避免了将市场开创战略当成以顾客为导向战略、或是将之等同于利基市场战略的误区。通过对现有产业竞争元素的“删减增创”并绘制战略布局图，管理者便可避免只重差异化或只重低成本的误区。而整个蓝海开创的过程，都是以“价值创新”为基石。遵从这一过程的每一步骤，便自然可以避免将技术创新或“创造性破坏”当成开创新市场之必要条件等误区。

企业开创蓝海中的很多错误都源自受固有思维模式误导，对蓝海战略的原则和方法浅尝辄止，没有深入实践。《红海陷阱》则在这方面给予管理者适时提醒和正确引导。

中国企业的“红海包袱”更少

HBR中文版：目前对中国企业最有借鉴意义的“红海陷阱”有哪些？从中国本土现状来看，采取哪些具体措施避免落入这些陷阱？

吉密：与西方企业相比，中国企业的“红海包袱”相对少些。在过去30多年中，竞争战略主导了西方战略管理领域和企业实践，很多管理者都接受过这方面的系统训练，也令他们的思维容易陷于红海竞争的窠臼。中国企业在市场经济条件下运作的时间较短，参与国际竞争的时间也较短，因此管理者头脑中反而没那么多成规。这对他们应用蓝海战略是个优势。

另外，缺乏对红海原则的深入了解和掌握，也同样会造成概念和实践上的混淆。例如，一些企业将蓝海战略中的另辟蹊径从字面理解为追求差异化。而实际上，差异化是竞争战略的一个经典战略选择，是以高成本为代价实现高价值。而蓝海战略则要求企业通过对市场元素的跨界重组，同时实现高价值和低成本。再如，一些企业在推崇蓝海战略的同时，将其与“市场细分”相提并论。而实际上，对市场的细分建立在已有顾客间的差别之上，目的在于通过对已有市场分门别类的覆盖，最大限度扩大市场份额。“红海陷阱”中提到的利基市场就属于这一范畴。而蓝海战略则强调抓住已有顾客和“非顾客”的共同点，打通市场区隔。这一点上二者的逻辑和路径截然相反。

对于中国企业而言，要想避免各种混淆和误区，关键是切实按照蓝海战略提供的方法和步骤，探索、制定和执行市场开创战略，而不是过分灵活地寻求捷径。只有这样才能有效避开种种陷阱，令蓝海的开创水到渠成。

HBR中文版：除了文中提到的6大陷阱外，中国企业还容易陷入哪些“红海陷阱”？

吉宓：文中的“6大陷阱”已经概括得很全面，中国企业管理者也容易陷入其中。两位作者在总结“红海陷阱”时，已将中国企业的经验纳入考量。此外一个常见误区是，一些中国企业喜欢把蓝海战略当成市场营销战略，甚至冠名曰“蓝海营销”。事实上，市场营销涉及的是针对买方价值的次系统层面企业活动，而蓝海战略则涵盖了价值、利润和人员三方面，是系统层面的举措。要想成功开创新市场，不能仅有与众不同的价值主张，还需要强有力的利润主张和人员主张与之相协调。

另一个误解是将任何新产品、新技术和新领域等同于蓝海。新产品可能仅是现有产品线的延伸，新技术成果可能不具备市场价值，而企业为实现“多元化”所涉及的新领域可能已是红海。因此，蓝海并非仅仅是对市场结果的描述，而是代表了开创新市场所需的方法和逻辑——只有跨界组合和重构市场现实，整合买方需求，才能够真正达到蓝海之“新”。

HBR中文版：《蓝海战略》中文版已出版10年。其间，中国企业面临的市场出现了哪些变化？蓝海战略理论是否能适应新挑战？

吉宓：10年前，金和莫博涅向全球企业界推介蓝海战略，针对的是很多产业中企业面临竞争激烈、产品同质化、利润缩减的现实。当时在中国的很多产业中这一市场状况已很明显，蓝海战略因此也得到了很

多中国企业的推崇。最近10年间，中国的本土企业乃至整个中国经济都需要进一步转型。如果说10年前在一些产业中，单纯的低成本战略还有一定运作空间，那么今天这一战略则越来越难以为继。

一方面，同业竞争、产品同质化、价格战的压力还在不断加码，另一方面，社会经济的发展提高了企业的用工和生产成本，进一步缩减了企业的利润空间。在国际市场上中国企业也面临新的廉价竞争者挑战，“世界工厂”已开始向东南亚、南亚的一些国家转移。在这种情况下，建立持久的品牌，摆脱恶性竞争，开拓新的买方需求，才是中国企业实现可持续增长的通途。蓝海战略以“价值创新”为根本，要求企业通过对市场现实的跨界重建而开创新需求，在保持低成本的前提下实现价值的突破。这恰恰符合中国企业当前的战略需要。可以说，相较10年前，蓝海战略对于中国企业来说具有更加重要的现实指导意义。

HBR中文版：**蓝海战略能否是中国企业摆脱成熟市场的灵丹妙药？**

吉宓：作为对实践的指南，蓝海战略为企业提供的并非简单化解决方案或“药方”，而是一套系统性的分析方法和行动指南。这套方法和过程由实践总结而来，也在实践中为各种地域、文化或行业中的企业、非营利组织及公共部门所应用，被证明行之有效。按照这一套方法分析本土的商业现实，如运用“非顾客”概念分析本土市场的买方构成，运用“大众价格走廊”分析替代性产品的价格范围以确定适宜的战略价格等，就可以得出适于企业现状、本土现实的市场开创战略。可以说，蓝海战略提供的是一套兼容性很强、简便易行的程序，企业所需要做的是输入具体准确的信息，并正确运行这一程序。

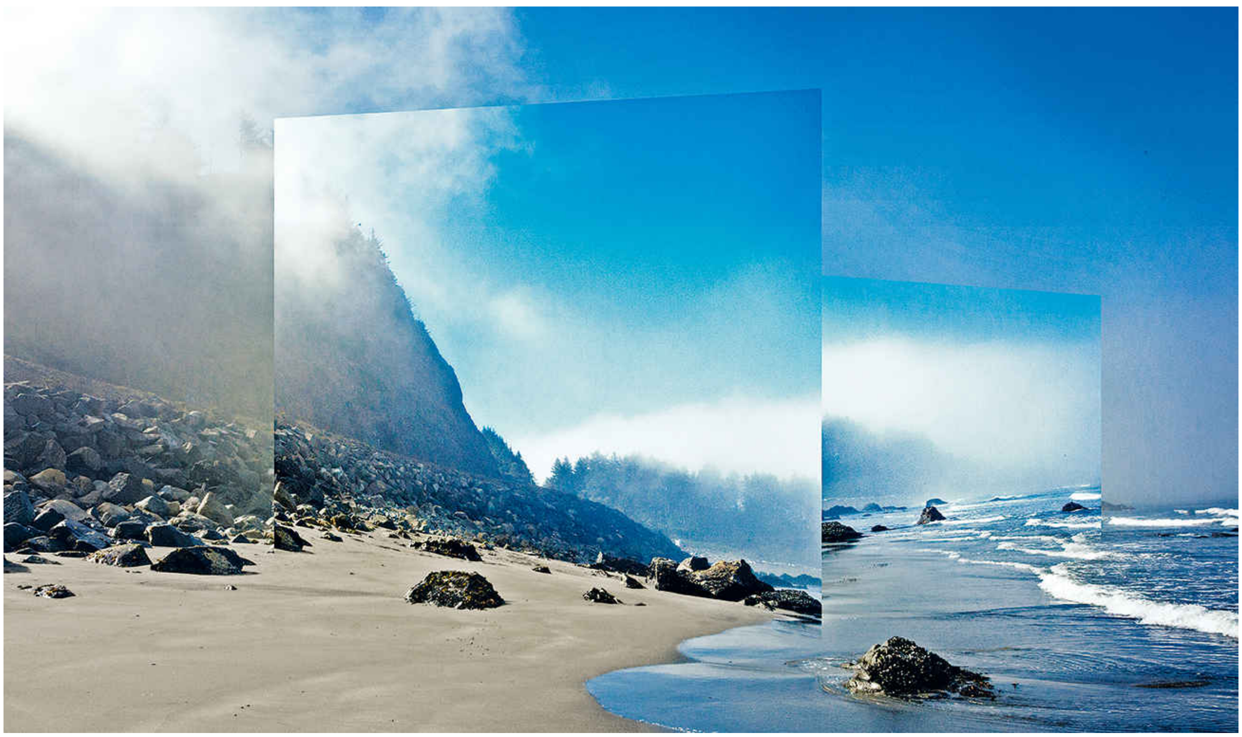
刘铮筝和安健分别是《哈佛商业评论》中文版的编译和首席编译。

本文原载于《哈佛商业评论》2015年3月刊。

蓝海领导力

Blue Ocean Leadership

W.钱·金（W. Chan Kim）
勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）| 文
安健 | 译　刘铮筝 | 校　李全伟 | 编辑



艺术家：马克·多尔夫（Mark Dorf）
作品：路径/无题13，archival pigment print 年代：2013年

员工不积极，主因是糟糕的领导力。针对这一现象，蓝海领导力通过“4部曲”唤醒员工的潜力和激情，不仅令企业降低怠工造成的损失，还大幅提升业绩。其核心是将领导力视为一种“服

务”，员工作为客户可以选择“买”或“不买”。只有客户认同你的服务，才会用高敬业度“购买”你的领导力。

核心观点

问题　根据调研公司盖洛普（Gallup）发布的报告，只有30%的员工积极肯干，而有50%的员工不在状态，更有20%的员工以有损生产效率的方式表达不满。盖洛普估计，后面这20%的员工每年给美国经济造成的损失高达5000亿美元。盖洛普认为，糟糕的领导力是造成员工消极怠工的主因。

战略　新提出的蓝海领导力能释放员工的潜力和能量。它包含4个步骤能帮助领导者找到需要作出的改变，激发员工的最佳状态，同时能节省管理者最宝贵的资源——时间。名为领导力画布的分析工具能指出哪些管理行为应该消除或减少，哪些应该创建和增加，从而将混日子的员工转化成敬业劳模。

结果　英国一家零售集团采用了蓝海领导力来提高管理者的效率，产生了惊人效果：第一年一线员工离职率从40%直线下降至11%，节省招聘和培训费用约50%。如果将下降的旷工率计算在内，公司在当年节省了超过5000万美元。此外，公司客户满意度指数飙升了30%多。

如今职场的一个悲观现实是：只有30%的员工能以积极负责的态度，出色完成工作。数据来源于调研公司盖洛普（Gallup）发布的《2013年美国职场状态》报告，在30%之外，余下的50%员工不在状态，还有20%的员工更以有损生产效率的方式表达不满，比如缺勤、对同事产生负面影响、甚至用恶劣的服务赶走顾客。盖洛普估计，这20%的员工每年给美国经济造成的损失高达5000亿美元。

为什么消极怠工如此普遍？盖洛普认为，糟糕的领导力是主因。

不仅在美国，全球各地的管理者都面临着领导力困境。大部分高管认为，员工潜能与实际表现之间有巨大鸿沟，管理者的最大挑战是如何将员工的才干和能量充分地在工作中释放出来。一位CEO说：“无论处在哪个层级，都有很多渴望出色完成工作的人。如果我们能通过有效的领导方式激发这种潜能，这一大群员工将让公司受益良多。”

虽然没有管理者愿意成为员工眼中糟糕的领导者，但这些人不知如何调整自己的领导方式，才能激发每个人的最佳工作热情，从而对整个团队产生高度正面影响。我们相信“蓝海领导力”能解决这个问题。蓝海战略的核心是：将非客户转化为客户，从而创造全新的市场空间。蓝海领导力正源于我们对蓝海战略的研究，它借鉴了蓝海的概念和分析框架。在它的帮助下，管理者可以快速且低成本地释放员工潜力和能量的蓝海。

蓝海领导力的核心原理是将领导力视为一种“服务”，而组织内的员工可以选择“买”或“不买”。这样一来，每一位领导者都有对应的上下游客户：上游有领导者必须汇报的对象，下游是需要领导者指导和支持的下属。当人们认同你的做法，就会“购买”你的领导力，支付的“货币”是他们的敬业度——他们投入地工作，努力获得成功。然而当他们

对你的领导力不买账时，就会成为非客户，不再积极投入工作。当我们将领导力视为服务，就会意识到，可以改造蓝海战略中非客户转化为客户的概念和方法，帮助领导者将混日子的员工转化为敬业的员工。

过去10年，我们和来自蓝海战略社区（Blue Ocean Strategy Network）的专家加文·弗雷塞瑞（Gavin Fraser）一道采访了数百人，了解组织内部领导力的缺陷。鉴于时间是管理者最宝贵的资源，我们探寻如何在快速省时的条件下转化领导力。以下是我们的研究成果。

与众不同

蓝海领导力能快速转变领导方式。它与传统的领导力开发模式截然不同，主要表现在以下三个综合方面：

关注行为和行动。多年来，大量研究聚焦于优秀领导者的价值观、品质和行为风格。以此为基础诞生了大量的领导力开发和高管教练项目。这些研究的基本假设是，如果改变人们的价值观、品质和行为风格，这些变化最终能转化为优秀的领导力和业绩。

当人们完成这些项目进行复盘时，很多参与者难以察觉自己的领导力有显著变化。一位高管说："如果没有多年的投入和努力，你怎能转变一个人的个性和行为特征？你如何评估领导者是否接受并内化这些理想的特质和风格？理论上有可能，但在实际工作中很难。"

传统方法告诉领导者应该成为什么样的人，蓝海领导力与之不同，它聚焦于领导者应采取哪些行为和行动来鼓舞团队，取得更佳业绩。这种区别至关重要，因为改变个人的行为和行动要远易于改变人的价值观、品质和行为风格。当然，单单改变行为并非万全之策，正

直的品格和价值观也很重要，但辅以正确的指导和反馈，任何人都可以改变自己的行动，从而在短期内改善领导能力。

紧密关注市场状况。传统的领导力发展项目常常过于笼统，与客户所期待的公司立场以及客户渴望达成的市场效果脱节。蓝海领导力则征求基层一线人员的直接意见，这些员工紧密关注市场状况，由他们来决定领导者应提供什么样的支持，帮助一线人员更好地服务客户和其他利益相关方。换言之，基层人员参与制定管理者的领导实践，而领导者行动反过来帮助他们在实际市场环境下提高业绩，因此一线人员将积极帮助管理者制定最佳领导行为规范，让这种新方法快速生效。基层员工的配合将让新领导行为得到广泛接纳，将实施成本降至最低。

影响所有管理层级。过去大多数领导力发展项目聚焦于高层管理者的潜力，期待他们能改变现状，影响未来。但成功组织的关键是在每个层级都拥有强力的领导者，因为组织的业绩常常取决于中层和基层领导者的士气和行动，他们与市场的联系更为紧密。“现实情况是，高层管理者并不在市场中，无法完全理解中层和基层员工的行为。我们每个层级都需要高效领导者让公司业绩最大化。”一位资深高管对此发表评论。

蓝海领导者的实施范围跨越公司三个独立的管理层级：高层、中层和基层。各个级别不同职责、不同授权以及不同环境的管理者需要制定不同的领导实践。这样领导力才能深入基层，释放广大员工的潜力，从而显著提高组织的整体业绩。

蓝海4部曲

各级领导者均表示面临的压力减小。增强的行动能力让管理者更加投入，并且让他们确信自己在为公司、客户和自身职业生涯创造更大价值。

现在让我们详述如何将蓝海领导力落到实处，共涉及4个步骤：

1．洞悉领导力现状。很多组织在没有达成共识的情况下，讨论领导力应作出哪些变化，这是一个常见的错误。如果管理层对领导力缺陷没有统一的认识，强行推进变革往往以失败告终。

修炼蓝海领导力的第一步是建立这种共识。我们采用的工具叫做现状“领导力画布”，管理者的行为和行动对应为“领导力画像”。领导力画布通过领导力潜在客户的视角分析各级领导者在不同管理行为中投入的时间和精力。我们首先要为三个层级的管理层勾画领导力画像。

一般这项工作需要建立一支由12至15名资深管理者组成的团队。入选的成员应来自公司的各个职能，且必须是公司公认的优秀领导者，这样的团队才具有公信力。将团队分为三个小组，每个小组对应不同层级。小组负责采访与之相对应的领导力客户（包括上级和下属），并保证受访人数量能充分代表各方意见。

访谈的目标是要了解员工对目前领导力的感受，这要在全公司范围内展开对话，讨论各级管理者在做什么以及应该做什么。受访者要回答管理者在哪些行为和行动上花费的时间最多，哪些被管理者忽视的行为能激励士气、提高业绩。深入细节对访谈至关重要，现状领导力画布涵盖的行为必须能反映各个层级不同的市场状况和业绩目标，需要进行一定深度的调查。

我们以英国一家零售集团（BRG，化名）为例，很多受访者表示中层管理者将大部分时间耗费在办公室政治上。负责该层级的小组继续追问其中原委，发现造成这种现象的两种行为。其一，管理者常常

将同一职责分配给不同员工。这导致员工间的职责划分不清，引起内部竞争，最终造成责任推诿之风盛行。有的员工甚至认为领导者在背后指使下属相互倾轧。其二，领导者花费大量时间与上级会面。这导致下属认为领导者对他的上级和打探信息更感兴趣，而不是对下属提供支援。

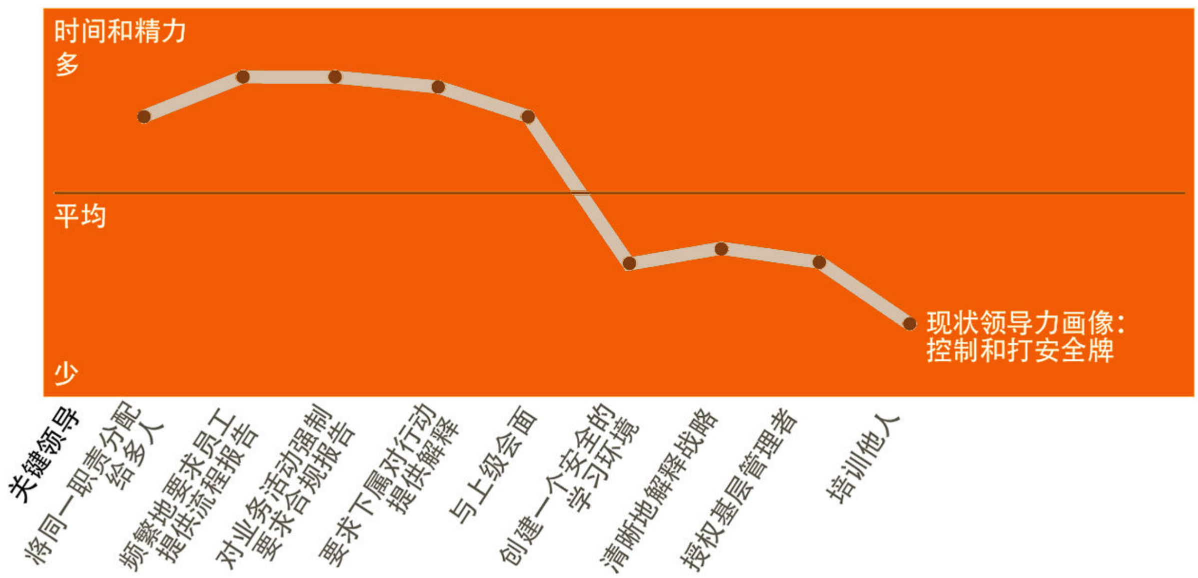
为期4到6周的访谈结束后，小组成员将发现和意见汇总，创建出组织的现状领导力画布。成员根据管理活动在访谈中出现的频率，找到每个层级主要的领导行为和行动。为了帮助小组成员聚焦重点，我们一般建议每个小组将主要领导力行为的数量限制在10到15个之间。这些领导行为就构成画布的横轴，管理者在这些活动上投入的时间和精力则作为纵轴。10到15数量的限制可以避免画布变得过于庞杂，缺乏真正重点。

画布显现的结果常常令人大吃一惊。在所有三个层级上，通常有20%到40%的管理行为会被打上问号，这些管理行为无论对上还是对下产生价值的能力令人怀疑。

画布显示，在BRG公司，领导力“客户”认为高层管理者用大部分时间做中层管理者应该做的工作；中层管理者整日忙于保护现有的官僚程序；基层管理者则热衷于讨上级欢心，他们会将客户的质询传递给上级，让他们从控制中获得满足感。作为勾勒画像中的一步，我们会让小组成员为每一张领导力画像起标题。结果基层领导力画像被称为“取悦上司”；中层画像被称为“保持控制，打安全牌”；高层画像则是“缺乏战略思考，深陷日常运营。”（见图表《中层管理者到底在做什么》）

中层管理者到底在做什么

现状领导力画布显示出员工眼中管理者的行为，以及他们在其中投入的时间和精力。下图是BRG公司中层管理者的领导力画布，它显示出中层管理者将自己视为规则的守护者，他们的主要工作是控制和避免冒险。



（返回阅读原文）

结果着实令人沮丧。最让小组成员惊讶的是，公司高管很少有时间去做本职工作：思考、探寻和辨认未来的机会，让公司全副武装，时刻准备抓住这些机遇。小组成员亲自且反复发现了这些领导力缺陷，他们无法再为目前的领导力现状辩驳。画布有力地指出，目前三个层级的领导力都需要变革，显然这是公司所有员工的共同意愿。

2．描绘理想的领导力画像。到这一步，小组成员通常会急切期盼理想的领导力画像。这需要他们带着两组问题回到采访中。第一组问题要求受访者指出画布中的“冰点”和“热点”。冰点是指管理者花费大量时间，产生价值却寥寥无几的活动；热点是指那些能激发员工，但领导者不去做或做得不够的行为。

第二组问题要让受访者发挥想象力，突破公司范围进行思考，聚焦于他们在其他组织经历的理想领导行为，尤其是那些能被内部管理者效仿，产生巨大影响的行为。这一步通常会激发出理想领导力的创新想法。但请注意，不要让这个问题演化成与明星公司对标，好点子往往来自受访者的个人经验。在生活中，我们大多数人都曾不经意地遇到给予我们正面影响的人，他们可能是体育教练、学校老师、童军领队、祖父母甚至是前任老板。不管这些领导者的原型是谁，重要的是让受访者深入细节——为什么效仿这些行为会创造价值。

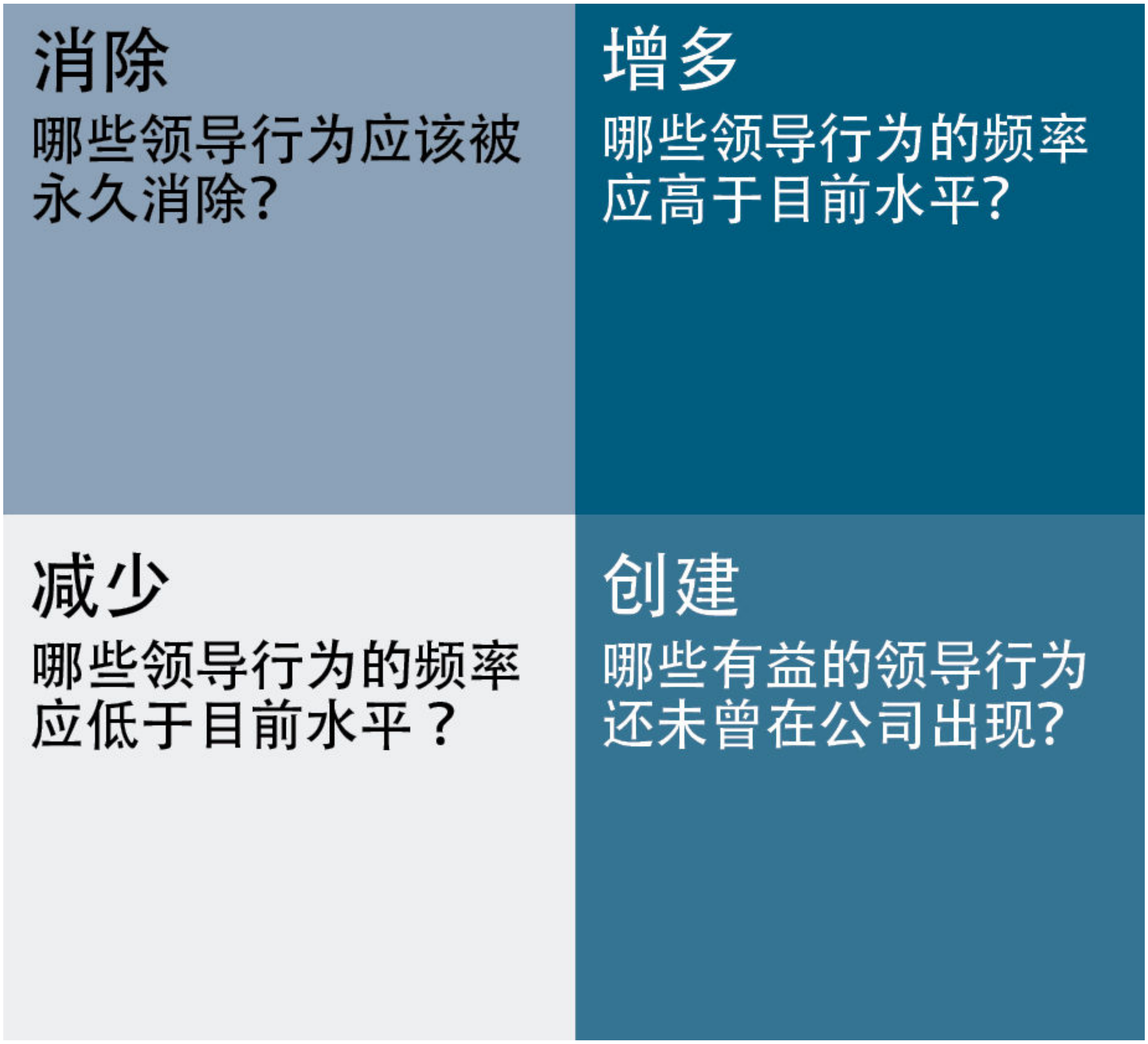
我们可以用蓝海领导力矩阵（见同名图表）处理第二轮访谈结果。每个层级的领导力行为都要填入矩阵中。一般我们从“冰点”行为开始，根据受访者对这些行为的反感程度，将这些行为归入“消除”或“减少”象限。单这一步就会让小组成员大受鼓舞，因为他们可以立即看到减少这些无意义行为带来的好处。削减杂务还能让领导者获得时间和空间，用来关注真正重要的事务。如果领导者忙得焦头烂额，没有喘息空间，领导力行为变革的可能性就非常渺茫。之后处理“热点”，那些应该提高频率的管理行为进入“增加”象限，从未出现过的管理行为进入“创建”象限。

有了这些信息，小组可以为每个层级创建2到4幅理想领导力画布。这些画布显示出能提升个人和公司业绩的领导力画像，并且与目前的领导力画像形成平行对比。小组不必拘泥于一种可能性，他们可以创建多种模型，充分探索新的领导力空间。

蓝海领导力矩阵

蓝海领导力矩阵可以帮助人们思考：哪些打击员工士气的行动应该减少或消除，哪些激励员工的行动应该创建和增多。现状领导力画布中

的行为以及员工建议的有益行为都应该归纳到矩阵中。然后公司可以利用该矩阵开发出理想的新领导力画像。



（返回阅读原文）

3．选择理想的领导力画像。用2到3周对领导力画布进行勾画和修改后，小组将这些画布在“领导力大会”上展示。出席大会的人应包括董事会成员、高中层管理者和基层管理者。

首先小组成员要对三幅现状画布进行呈现和描述。在这三张图的辅助下，小组可以确认各级受访者的意见已被考量，充分解释公司领导力为何亟需改变，同时为人们理解并接受理想领导力画像作好铺垫。与BRG公司的情况类似，组织的领导力现状画布通常起到“警钟长鸣”的作用，但它不适合在私下讨论。公开探讨的好处是可以让领导者更开放，因为他们会觉得责任并不单单在自己身上，大家需要同舟共济。

现状讨论完成后，人们将理想领导力画像悬挂在墙上，展示给每一位参会者。从基层管理者小组开始依次对新画像进行陈述。每位参会人员会得到三张选票。他们可以将选票贴在认同的领导力画像上。如果他们特别欣赏某张画像，可以选择一次投出多张选票。

投票完成后，每个小组要询问参会者投票理由。我们发现小组单独进行询问可促进投票者之间进行讨论。

这个过程大约需要4个小时，之后每位参会者都应清楚地掌握目前的信息，包括每个层级的领导力现状、填好的领导力矩阵以及理想领导力画像提案。有了信息、投票和参会者的评论，最高管理团队进行闭门会议，选出每个层级需要采用的理想领导力画像。选择完毕后，他们返回会场向大家解释他们的决定。

在BRG公司，有超过125人进行投票，每个人都对新的领导力画像充满期待。基层领导者新画像的名称原为“少说废话，多干实事”，后来改为更委婉的“摆脱杂务，服务客户”（见图表《理想领导力画布》）。新的领导行为要求基层管理者不再将大量的客户质询传递给中层管理者，减少花在“走流程”上的时间。他们将大部分时间分配给以下管理行为：培训一线人员，让他们在现场兑现公司承诺；解决客

户难题；为有需要的客户提供紧急支援；进行交叉销售。这些行为不但能激励一线员工，赢得客户信赖，更可直接影响公司业绩。

中层理想领导力画像名为“解放、指导和授权”。它要求领导者的工作重点从控制员工转为支持员工。这涉及减少和消除一系列的监管行为，例如要求员工每周上交客户电话和办公用品开支报告。这些行为耗费员工精力，让他们无法干正事。还有一些新的行动需要领导者对下属的知识经验进行管理、分享和整合，这要求他们花费大量时间为员工提供面对面的指导和反馈。

高层管理者画像的名称是“委派日常事务，掌舵公司未来”。经过基层和中层管理者领导力的调整，高层管理者得到解放，他们可以将时间用于思考全局，例如行业的变化趋势及其对公司战略和组织架构的影响。他们不再像以前一样，整日忙于四处救火。

参会的董事们坚信，新的领导力行为不只代表了客户利益，更会为股东创造价值，帮助公司完成增长目标。基层管理者解脱束缚，准备大干一场。高层管理者过去被困在船舱内处理日常事务，如今他们终于可以瞭望海平面，掌舵公司航向。

中层管理者面临最大障碍。放权给下属对他们来说绝非易事。但高层和基层管理者的带头行动将为他们扫清变革之路。

4．将理想领导行为制度化。领导力大会结束后，小组成员要向所有未参会的受访者传达讨论结果。

公司将理想领导力画像发布给每个层级的管理者。小组成员帮助他们了解画像，解释哪些行为应该减少和消除，哪些应该增加和创建。这可以提高管理者对新画像的接受程度，并征询他们的建议和看法。每一位管理者实际上都是其他层级管理者的领导力“客户”，他们

知道上级会根据他们提出的建议行动，因此所有管理者将共同推动变革。

管理者还要将信息传递给自己的直接下属，并向他们解释新的领导力画像如何帮助他们变得更加高效。为了时刻牢记新的领导力行为，理想领导力画像将永久悬挂在领导者和下属的办公室里。每个月管理者要与下属开会，讨论他们在领导力转型中取得的进展。

所有的评价都要以事实作为依据。例如，管理者是否减少了那些应该消除或减少的活动？如果是，他们是如何做到的？如果不是，他们是在哪些情况下仍旧习不改。一开始这些会议会让人紧张不安，不管是指责上司行为的下属，还是将自己言行置于放大镜下的管理者，这需要一定勇气。但当人们开始看到领导力的转型对业绩的提升效果，建立起团队精神和互相尊重时，这种顾虑很快就会消除。

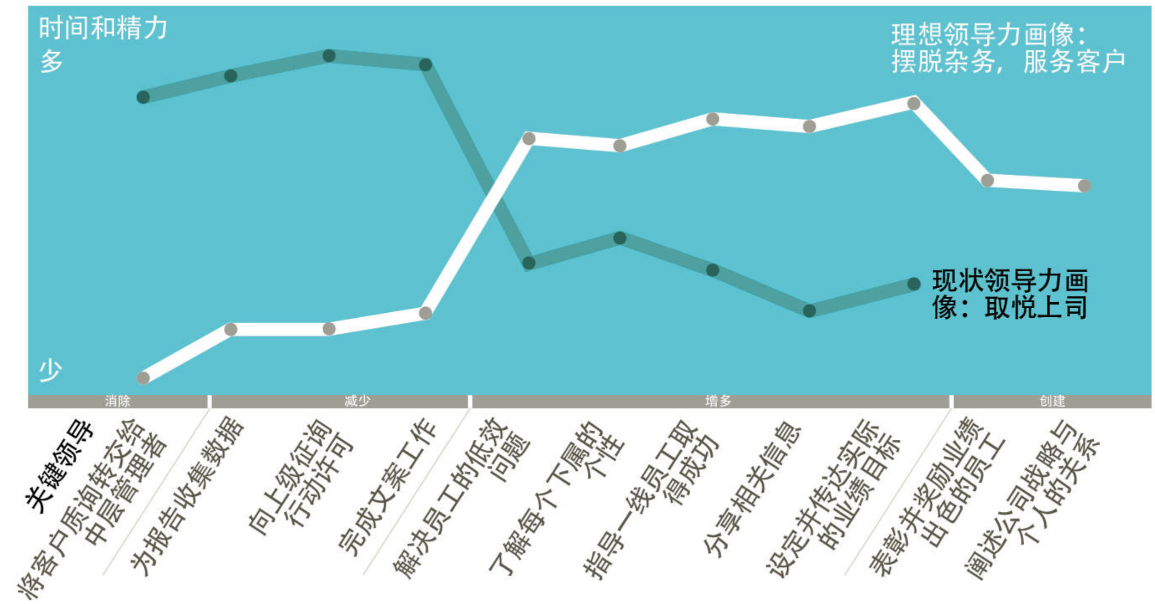
通过理想领导力画像指引的变革，BRG公司以低成本增强了管理者的领导力和影响力。仅仅在基层管理中就产生了令人惊喜的成效：第一年1万多名一线员工离职率从40%直线下降至11%，节省招聘和培训费用约50%。如果将下降的旷工率计算在内，公司在当年共节省了超过5000万美元。此外，公司客户满意度指数飙升了30%多，各级领导者均表示面临的压力减小。增强的行动能力让管理者更加投入，并且让他们确信自己在为公司、客户和自身职业生涯创造更大价值。

理想领导力画布

基层管理者：取悦客户，而不是上司

BRG公司目前基层管理者的主要领导行为

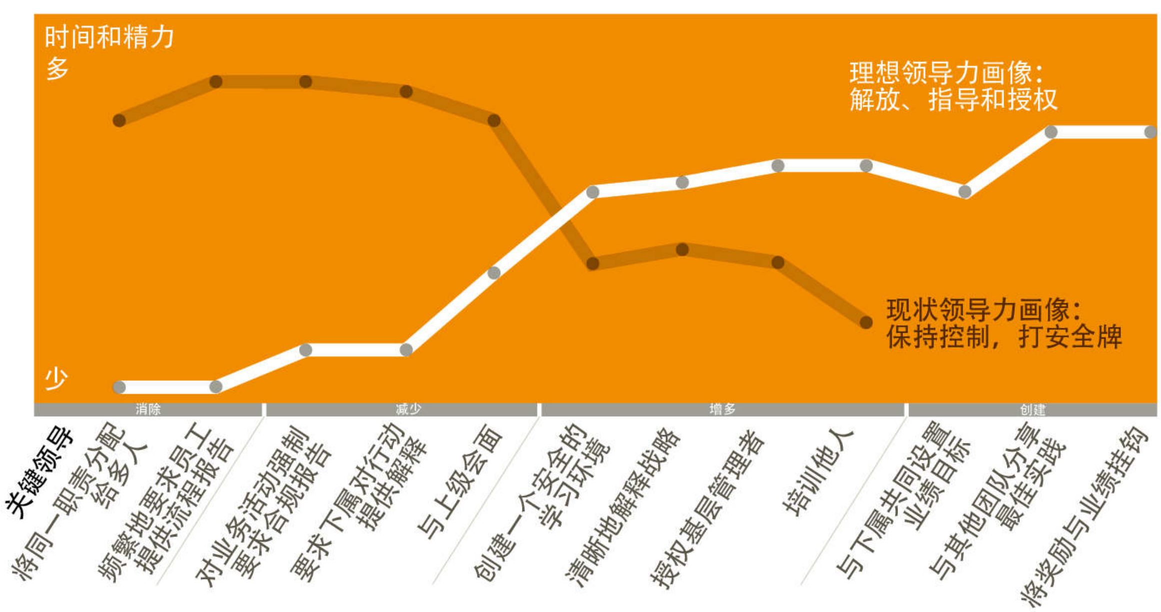
Vs 员工期待的领导行为



中层管理者：减少控制，加强指导

BRG公司目前中层管理者的主要领导行为

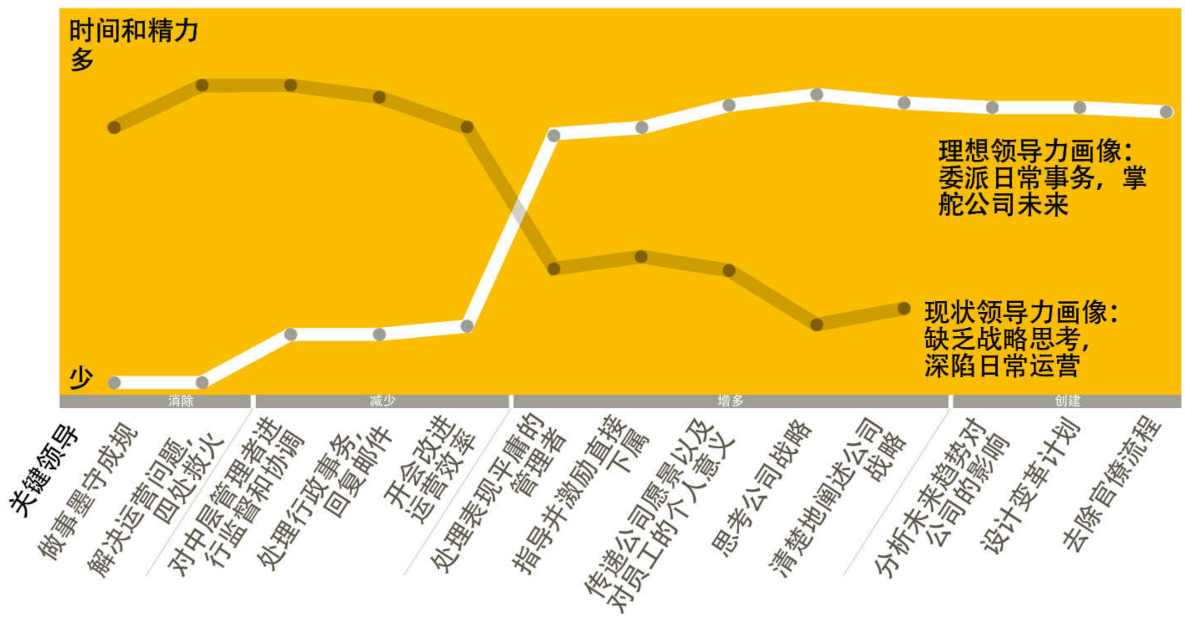
Vs 员工期待的领导行为



高层管理者：从日常运营转向整体战略

BRG公司目前高层管理者的主要领导行为

Vs 员工期待的领导行为



（返回阅读原文）

将公平注入执行

任何变革都会引起质疑，它往往会引起人们恐惧和躲避的心理。蓝海领导力也不例外，但它可以通过公平的执行解决这个问题。蓝海领导力4部曲的基础是公平程序（Fair Process）原则，包括参与、说明和了解预期。这些原则作用非常强大，过去20年我们撰写大量关于公平程序对执行力产生影响的文章（见《知识经济中的公平程序管理》Fair Process: Managing in the Knowledge Economy，《哈佛商业评论》英文版1997年7—8月刊）。

在发展领导力的情境下应用公平程序，可以增强员工对理想领导力画像的认同感和代入感，建立信任为执行打好基础。这些公平原则以不同形式融入蓝海领导力，以下是最重要的4个方面。

◆ **受员工尊重的高管带头行动。**他们的参与决不是走形式。他们亲自进行访谈，制作画布。这些行为可以彰显变革的重要性，各个层级的员工会感到自己被公司重视，高管们则能真正找到改变领导力现状的行动。一位员工说："管理层总是将变革挂在嘴边，但过不了多久就一切照旧了。开始我以为这个项目与过去失败的变革没什么不同。但当我看到公司德高望重的高管在亲自推动项目，我对自己说，也许这次他们要动真格了。"

◆ **领导者做什么，员工说了算。**理想领导力画像直接脱胎于员工的建议，因此人们对这些变革充满信心。此外，员工与领导者的联系变得更加紧密，因为他们也能影响领导行为。有员工曾告诉我们："管理层宣称，他们会找各级别的员工谈话，了解我们希望领导者该做什么，不该做什么。我才不信，除非他们过来敲我的门。结果他们真的来敲门了。"

◆ **对于最终结果，每个层级的员工都有话语权。**三个层级的管理者将投票选出新的领导力画像。尽管最高管理层有最终决定权，他们可以不选得票数最多的画像，但必须向所有参会者进行清晰合理的解释。有人说："开始我们担心管理层只是口头敷衍，但看到新的画像采纳了我们的建议，这种担忧云消雾散了，我们意识到自己的声音得到了聆听。"

◆ **能判断结果是否达到预期。**领导力画布清楚地指出领导者要作出哪些变革，公司能轻松地监控整个过程。管理者和下属进行月度会议可以帮助公司控制变革的方向。我们发现，这些会议能让领导者们坦诚相待，鼓励他们继续变革，此外还能建立员工对领导者以及变革的信心。通过会议中的反馈，管理者可以掌握他们变革的速度，这是年度评估会议中的一个关键指标。人们对此说道："通过新旧领导力画

像的对比，我们能轻松掌握变革的进展状况。每个人都能看到自己在变革之路上的准确位置。”

公平程序能帮助人们建立信任，从而带来员工的主动配合，这在管理关系中非常关键。信任的重要性对任何在组织中工作过的人都不言而喻。如果你信任上司和流程，那么你就愿意格外努力为团队付出。反之，你充其量在履行劳动合同，将精力耗费在自保和办公室政治中，无心服务客户和创造价值。这不但荒废了你的才华，更让组织业绩受到影响。

造就蓝海领导者

在我们研究过的组织中，我们总会惊叹于人们拥有的才华和能量。不幸的是，这些才华被糟糕的领导力所扼杀同样令我们吃惊。蓝海领导力将终结这种状况。

领导力画布给人们带来一个可信的框架，它直观地指出领导者需要做的改进。与传统自上而下的领导力项目相比，蓝海领导力更注重程序的公平性，这让监管和执行的难度大大降低。此外，管理者不再需要改变本性或打破旧习，只需改变自己的行动，这让他们可以在短时间内完成领导力转型。蓝海领导力的另一项优势是可扩展性，你不必等待公司的最高管理者率先采取行动。无论级别高低，你都可以通过上述4步来唤醒员工的潜力和激情。

成为蓝海领导者，你准备好了吗?

W.钱·金和勒妮·莫博涅是英士（INSEAD）国际商学院战略和管理学教授，也是英士（INSEAD）国际商学院蓝海战略学院的联合主管。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年5月刊。

蓝海大迁徙：从战略到领导力
——对话W. 钱 · 金&勒妮 · 莫博涅

熊静如 | 文　李全伟 | 编辑



中国企业员工敬业度只有6%，远低于13%的全球平均水平。在HBR中文版的独家采访中，两位作者认为：这意味着旺盛的需求和巨大的提升空间，中国企业可以通过4部曲发现各级领导力需要改善之处，激发更多员工潜能、改变工作机制、催生骄人业绩。

在中文世界里，蓝海战略可能是被提及频次最多的管理概念。靠蓝海战略这一理论名扬天下的W.钱·金和勒妮·莫博涅却带着蓝海概念进入了管理学界最不“性感”的领导力领域——早在多年前，知名领导力学者罗伯特·戈费（Robert Goffee）就已经在抱怨领导力著作汗牛充栋但却罕有创见。

这次概念迁徙跳出了领导力的研究窠臼，从战略视角对“什么是领导力”给出了全新解答。这套令人耳目一新的重构领导力的方法振奋人心，但它开放参与、赋权员工的形式也让我们怀疑是否适用于亚洲企业。韩国三星公司等级分明，但这正是强执行力的基础；日本7-Eleven赋权基层售货员，但同时需要建立信息和培训支持体系来帮助员工行使权利。蓝海领导力是否会削弱集权领导下的优势？是否对员工能力提出新挑战？W.钱·金和莫博涅在采访中避开了他们进行蓝海领导力实验的企业和我们提及的具体企业名称，对蓝海概念为什么迁移至新的领域、二者之间的关系以及对中国企业的适用性做出了解答。

蓝海战略的概念和框架可以用来创建领导力，有效解放大多数组织中未被发现的人才能量蓝海。

HBR中文版：《蓝海战略》一书曾引起巨大反响，你们因此被视为战略大师。是什么原因让你们开始转而研究领导力？

W.钱·金&莫博涅：战略和领导力两个领域之间有明显关联——它们都是由领导者主导的。不过，人们通常不会把领导力放在战略领域进行研究，而是把它视为组织行为学领域的话题。

从组织行为学角度看，人们关注点在供应方，往往着重讨论领导者应该成为什么样的人。所以，传统做法考察的是价值、素质、人格

特点等因素，大家并不认为有效领导力和组织业绩之间有明确关联。但如果从战略角度看，组织业绩就成了值得关注的焦点。如果我们把领导力视作一种“服务”，组织中的员工可以选择购买或不购买，研究的重点就转移到了需求方，聚焦于领导者怎样做才能激励团队、提升商业表现。也就是说每个领导都有顾客和“非顾客（即不购买你的领导力、工作不投入的员工）”。从这个角度讲，蓝海战略的概念和框架可以用来创建领导力，有效解放大多数组织中未被发现的人才能量蓝海。

HBR中文版：那么在领导力领域是否也存在相对应的“红海”领导力？

W.钱・金&莫博涅：虽然我们没有在文章中使用“红海领导力”这一概念，不过，传统领导力的思维特点就是红海思维的特点，即关注供应、聚焦领导者应成为什么样的人、忽视广大“非购买者”的视角。

战略与领导力可齐头并进

HBR中文版：蓝海战略与蓝海领导力有着相同的逻辑基础，这是否意味着二者可以配套使用？

W.钱・金&莫博涅：毫无疑问，蓝海战略和蓝海领导力背后有相同的逻辑——以低成本方式产生巨大作用。高效领导力能够直接推动组织战略目标的实现。的确，如果企业同时采用蓝海领导力和蓝海战略，二者可以互相强化、齐头并进。

HBR中文版：但是你们在《蓝海战略》一书中已经提到了引爆点领导法（Tipping point leadership），那不就是与蓝海战略配套的领导力吗？

W.钱·金&莫博涅：引爆点领导法和公平程序一样，是一种变革框架，用于低成本下业绩快速扭转的战略思维。在蓝海战略中，它们为企业建立强大的人员主张(People Proposition)、跨越战略变革中的重大组织障碍提供了具体方案。

而蓝海领导力研究主体是领导力本身，是蓝海战略思维概念和逻辑在领导力领域的应用。蓝海领导力同样也借用了引爆点领导法和公平程序框架。

HBR中文版：此次发表的文章中使用了化名案例。蓝海领导力理念是否已经在真实企业案例中发挥了作用？实验中有失败的例子吗？

W.钱·金&莫博涅：过去10年间，我们在不同地区不同行业的企业中开展实验，实验对象都如同文中案例一样应用了蓝海领导力。不过，我们目前还不能披露这些企业的真实名称。实验企业在我们的密切指导下高度投入，确保了蓝海领导力方法被完整应用，因此这些预期实验（Ex-ante Experimentations）的结果都很正面。实验的过程也给我们带来启发。

如今蓝海领导力的方法已经通过《哈佛商业评论》公之于众，我们希望有越来越多的公司，不论来自发达国家还是新兴市场，在企业内实行蓝海领导力。当然，随着应用范围扩大、成功案例增多，相应地也可能会有企业遭遇曲折坎坷。我们会保持关注，分析更多案例，以期在未来对更多操作过程中的具体问题作出解答。

需管理者主导

HBR中文版：由于采用战略领域迁移来的关注业绩和市场需求的思维方式，蓝海领导力似乎更适合市场导向的部门。我们有些怀疑，它是否对其他部门同样适用？

W.钱·金&莫博涅：我们可以肯定地回答：是的。蓝海领导力在不同职能部门之间的运用没有差异。传统领导力开发项目多是泛泛而谈，远离组织现实和绩效目标，聚焦于价值、素质和领导者的特点。这就是为什么我们说要用蓝海领导力紧密联系市场现实，但这并不意味着蓝海领导力只能限定在以市场为导向的部门。

在有产出和业绩目标的组织内，任何一个部门都适用蓝海领导力。因为所有部门的领导都有顾客和潜在顾客。把潜在顾客转变为顾客，激励员工追求卓越、投入工作——无论哪一个职能部门中，要想实现高效领导，这些因素都至关重要。

HBR中文版：可是，一些与市场联系不甚密切的部门，其员工如何才能依据市场需求定义领导力呢？这是否对团队成员的市场洞察力和分析能力提出了新挑战？

W.钱·金&莫博涅：我们需要深入讲明的一点是，文章中我们提到了员工定义领导力，但这并不等同于把权限颠倒过来形成"倒金字塔"式的民主结构，相反，它是一个由管理者精心安排、密切指导的分析过程。

蓝海领导力4部曲中，负责对高层、中层和基层管理者进行访问的团队由12- 15名高管组成，他们是来自不同职能部门的优秀领导。然后他们被分成小团队，采访相关的领导力"顾客"，然后进一步处理和分析搜集到的观点，为每个领导层级绘制理想领导力画像。由董事会成员和不同层级的管理者参与投票选定领导力画像。最后这个步骤也

是由公司高管依据信息作出的。这一程序收集各个级别员工的观点，然后用客观和科学的方式研究、分析和提炼这些观点。

你会发现，程序本身并没有对单个员工的观点质量设置很高的标准和要求。蓝海领导力程序建立在一个吸纳全体员工观点的系统之上，而这个系统仍然是有由高级管理者驱动和组织的。

中国的蓝海优势

HBR中文版：在中国，企业领导面临多变的环境和有限资源，有些人认为集权的家长式领导力有助于快速行动。蓝海领导力的这种广泛吸纳观点的系统性做法是否会令企业丧失这样的优势？

W.钱·金&莫博涅：事实上，当管理层采纳蓝海领导力，着手启动变革时，你说的这种组织文化甚至可能成为优势，确保蓝海领导力过程得到有效执行。

亚洲企业，或者再聚焦一点说“中国企业”，可能会认为家长式领导风格可以通过运用自上而下的力量在短期内实现预期产出，而现实并非如此——盖洛普报告显示，中国员工只有6%的敬业度。这个数字处于全球最低水平。其他亚洲企业也有类似问题，比如韩国和日本。这意味着消极服从并不等于有效执行。敬业度低的企业即使很成功，也有着巨大的提升空间。

构建蓝海领导力让各级别员工广泛参与，得出的观点和评价真实、客观，同时最终决策还是取决于企业高层，不会陷入无休止的讨论和犹豫。同时，蓝海领导力可以帮助企业实现传统方式难以实现的目标，比如在短时间内用低成本、低投入的方式对组织产生重大影响。这对资源受限的新兴市场企业非常适用。

HBR中文版：采用蓝海领导力时，是应该立即行动、在全公司内定义三个层次的领导力画像、应用蓝海领导力；还是先小规模试点，把对日常运营的危害降到最低？哪种方式更适合中国企业？

W.钱·金&莫博涅：蓝海领导力的具体应用方式是多样的，这取决于企业面临的具体情况。可扩展性是蓝海领导力的优点之一。你可以在全公司范围、所有层级中开展变革；也可以从一个层级、一个部门，或一个事业部开始，一点点推进。

如果高层领导判断企业不仅急需变革，也需要各层级管理者之间的一致行动和共同信念，他们可以把蓝海领导力4部曲应用到整个公司所有管理层级中；如果员工对变革的支持态度不明确，我建议企业先在某一个管理层级或部门中试点蓝海领导力。

眼见为实，通过实验我们已经亲眼见证蓝海领导力4部曲在实验中激发员工潜能、改变工作机制、催生骄人业绩，当其他人看到公司试点发生如此变化，他们自然会更愿意推行蓝海领导力。企业就可以在时机成熟时把蓝海领导力扩展到其他范围。

HBR中文版：虽然《蓝海战略》一书出版已近10年，它到现在仍然是中国企业界人士常常提及的概念，你思考过这种盛行背后的原因吗？这些原因是否对蓝海领导力依然有效？

W.钱·金&莫博涅：蓝海战略到今天依然盛行，其实它的影响不只在中国，在其他地方也很盛行。这背后有着切实的经济因素。我们《蓝海战略》一书的10周年纪念版本将于2015年年初问世，我们也将在新版书中阐明这些原因。简单来说，中国过去短短数十年经历了快速成长发展，由于中国企业大多采取低成本战略，它们很容易陷入无休止的价格战，利润越来越薄，陷入红海竞争泥潭。随着近年劳动力成本不

断上升，中国企业的低成本竞争优势无论在国内还是在国外都越来越微弱，难以为继。这可能就是中国企业领导者热衷蓝海战略的原因。他们希望通过创造新市场空间寻找利润空间，从而走出困境。

在实行蓝海战略的过程中，中国企业将需要更强大的领导力来支撑战略变革。按照盖洛普的研究，中国企业的员工敬业度非常低，而这意味着旺盛的需求和巨大的提升空间。我们认为蓝海领导力会给它们带来切实可行的帮助。

HBR中文版：蓝海概念已经从战略领域迁移到了领导力领域，你们认为这个概念还有可能扩展到管理学的其他领域吗？

W.钱・金&莫博涅：当然。这个可能正在变成现实：如今，全球100多个国家的1700多所大学都在教授蓝海战略课程，这些课程涵盖的不只是战略领域，也包括营销和财务。蓝海战略在创业领域的应用也备受瞩目。在2014年4月末，美国总统奥巴马在对马来西亚的正式访问中，会对马来西亚政府创建的蓝海创业项目给予支持。

我们希望看到蓝海战略的概念、思维、框架在越来越多的领域中被研究、实践。2014年5月底，我们的蓝海战略网站将面向中国读者推出中文简体版。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年5月刊。

我们还推荐您阅读《颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00MP29O94

哈佛商业评论 增刊：“蓝海”之父 W. 钱・金：从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》・《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng 熊静如 Xiong Jingru

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui
张燕冬 Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明:
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：“蓝海”之父 W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00005958-20150428

最后修订：2015年4月28日

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

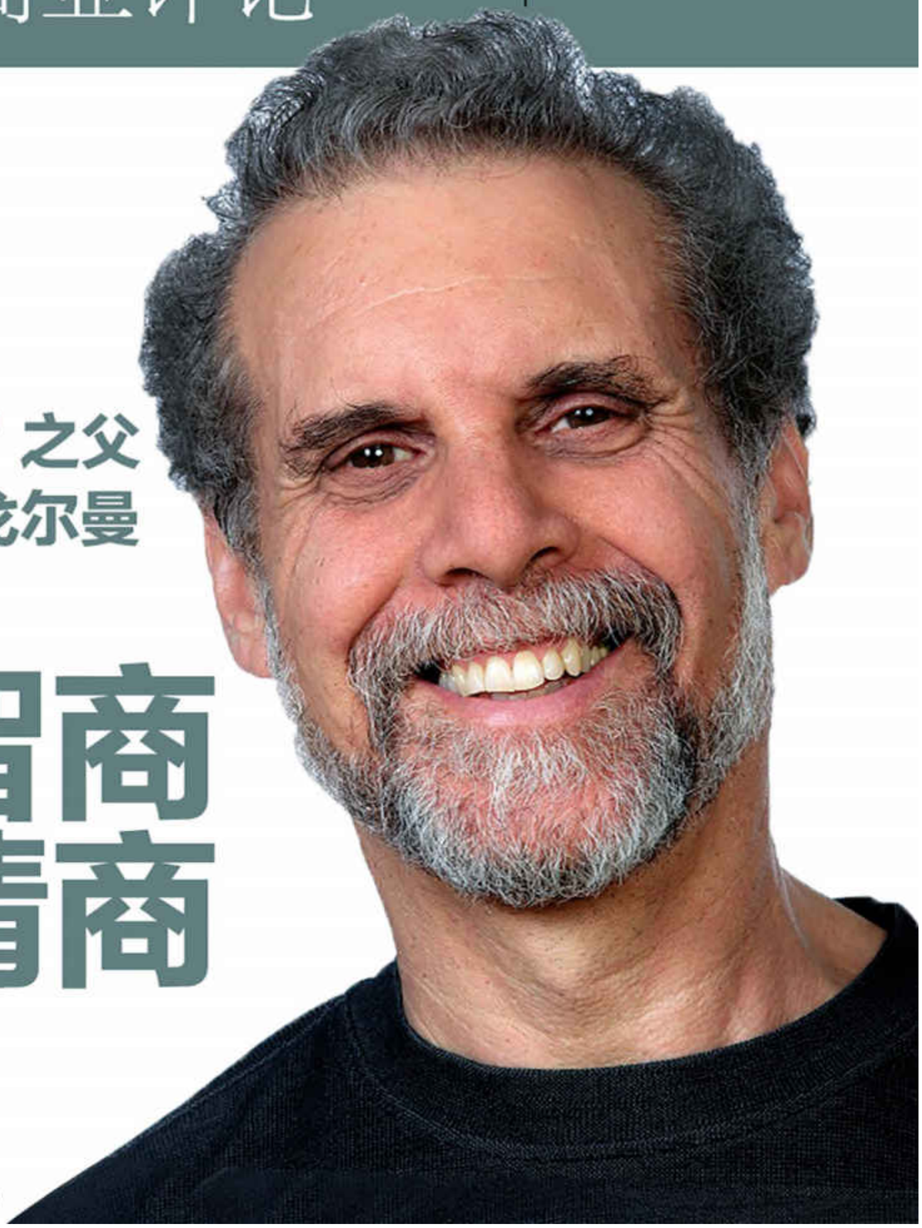
管理大师

情商决定领导力

丹尼尔 · 戈尔曼：情商之父

专注造就卓越领导

专访戈尔曼：先智商再情商



“情商”之父
丹尼尔 · 戈尔曼

先智商
再情商

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：“情商”之父丹尼尔·戈尔曼
先智商再情商
（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

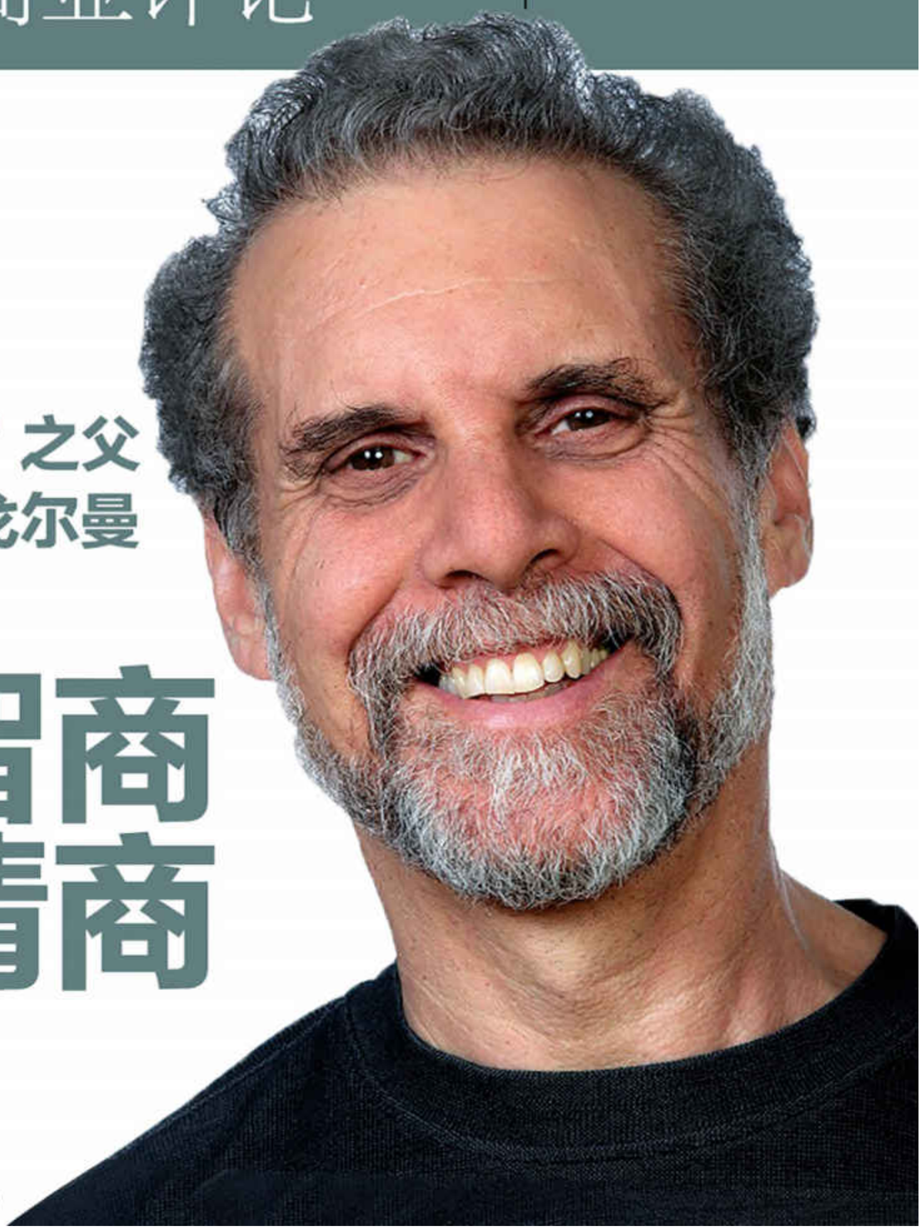
《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

管理大师

- 情商决定领导力
- 丹尼尔·戈尔曼：情商之父
- 专注造就卓越领导
- 专访戈尔曼：先智商再情商



“情商”之父
丹尼尔·戈尔曼

先智商再情商

《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：“情商”之父丹尼尔・戈尔曼 先智商再情商

序：从情商到专注力

情商决定领导力
丹尼尔·戈尔曼：情商之父
专注造就卓越领导
专访戈尔曼：先智商再情商
推荐阅读

版权页

哈佛商业评论
增刊：“情商”之父丹尼尔・戈尔曼 先智商再情商

编辑：万　艳
设计：崔晓晋

从情商到专注力

文丨万艳　《哈佛商业评论》中文版编辑

作为情商之父，丹尼尔·戈尔曼无疑是近几十年中极具影响力的管理思想者之一，是公认的“全球50位管理大师”之一。他是一位杰出的跨界学者，正是他第一次将情绪及其影响力带入管理学领域。在戈尔曼看来，高效的管理者大多拥有高“情商”。所谓情商，是指高度的自我意识，同理心和其他社交技巧。

在管理学界，戈尔曼并非是一位高产的学者。但他所推出的每一篇文章都是上乘之作，能创造出饱受管理界热议的新词。1998年，他在《哈佛商业评论》英文版发表《什么造就了领导者》，令商界、社会和学界都开始谈论“同感”、“自我认知”等词汇。该篇文章后来成为杂志历史上的经典之作。他的《情商》一书也被翻译成40多种语言售出了500万本。在本别册开篇的《丹尼尔·戈尔曼：情商之父》一文中，我们将带你系统性地认识戈尔曼及其研究经历。

如今，戈尔曼的研究早已从早期的情商领域飞跃至从社会人际互动和神经科学角度对领导力的考察。在《情商决定领导力》一文中，戈尔曼详细区分了领导者的6种领导风格：指令型、愿景型、亲和型、民主型、领跑型以及辅导型。他对每一种领导风格都详加阐释，并指出了每种领导风格所适合的具体场合，以及对组织气氛的整体影响。如果你对自己的领导风格不甚了解，欢迎对号入座。

在沉寂多年后，2013年，戈尔曼再次在《哈佛商业评论》上发表《专注造就卓越领导》一文，将他对领导力的分析进一步聚焦到注意力上，因为他认为“注意力是高效领导力的基础”。在这篇文章中，戈尔曼指出，领导者的首要职责是将注意力放到真正重要的事务上，保持专注是他们的第一要务。根据精神学的研究成果，戈尔曼发现“专注”不仅仅是过滤分散注意力的东西，更是培养对重要事务的洞察意识。管理者要培养三种专注力：对自我的专注。对他人的专注以及对更广阔外部世界的专注。前两者帮助人们培养情商，最后一种专注则帮助人们制定战略、进行创新和管理。

2014年，《哈佛商业评论》中文版对丹尼尔·戈尔曼进行了独家专访。戈尔曼在采访中详细阐释了自己对于领导力的理解，称自己最推崇愿景型领导者，因为他们会清晰地设定目标，清晰地表达想法并作出反馈。谈及中国领导者对于《情商》一书的追捧，戈尔曼表示，中国领导者应该先提高“门槛能力”，也就是智商，然后再讨论锦上添花的情商。他说：“在中国，过于强调情商或许可以被理解为：员工需要为了集体利益而压抑个人情绪和自我意识——这并非我的本意。”

成为伟大领导者不仅仅是一种艺术，更是一门科学。我们期待这组文章，能帮你更好地了解自己的领导风格，并掌握一定的领导技巧。

情商决定领导力

丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）| 文
安健 | 译

如果你问任何一群商务人士这样的问题：“那些卓有成效的领导者在做什么？”你会听到五花八门的回答：制定战略、鼓舞士气、设定公司使命或建立企业文化。但如果你问他们：“领导者应该做什么？”只要对方略有些职场经验，你就会得到异口同声的回答：领导人惟一的工作是为企业带来业绩。

领导者如何才能带来理想的业绩？应该做什么以及如何做，才能激发出下属的最佳表现？这是长期困扰领导者的谜题。它催生出一个五脏俱全的小产业：数以千计的“领导力专家”以企业高管测试和培训为生。这都是为了培养出能将雄心勃勃的商业目标变成现实的商业领袖，无论这些目标是战略方面的、财务方面的、组织结构方面的，还是三者综合的。

合益集团（Hay）进行了一次研究，从全球范围的2万名高管中随机选出3871位作为样本。这次研究在很大程度上解决了领导力谜题。

此次研究结果显示，这些高管的领导风格主要有六种，每种都源于不同的情商成分。每一种领导风格都会对团队、部门甚至整个公司的工作氛围产生独特的影响，从而最终影响企业的财务表现。最重要的是，研究显示那些最优秀的高管并不依赖单一的领导风格。在为期

一周的观察中，我们发现面对不同情况时，他们分别采取了三种以上的领导风格，并且他们能不留痕迹地进行风格转换。你可以将不同的领导风格想象成高尔夫球手球包中不同的球杆。在一场比赛中，高尔夫选手会根据击球的不同需求选择不同的球杆。有时他们也会深思熟虑，但大多数时候，这种选择自然顺畅。高手能预料到即将到来的挑战，迅速选用正确的球杆，并将其优雅地应用到比赛中。这与那些成功商业领袖的工作方式有异曲同工之妙。

这六种风格是：指令型领导者要求下属立即服从；愿景型领导者强调愿景，带领下属为之而奋斗；亲和型领导者与下属建立情感纽带以及和谐的关系；民主型领导者鼓励员工参与，建立广泛共识；领跑型领导者以身作则，对下属有很高期盼；辅导型领导者侧重为企业未来培养人才。

闭上双眼，你的脑海中肯定会浮现出与这些领导风格一一对应的同事，很可能你自己也采用过至少一种的领导风格。那么本文的研究有何创新之处呢？答案是它阐述了这几种领导风格对员工行动上的影响。第一，它详尽地解释了不同的领导风格如何影响员工的表现和业绩；第二，它为管理者提供一个清晰的指引，告诉他们应该何时转换领导风格。此外，研究还强烈建议领导者灵活地转换他们的领导风格。另外一个新的发现是：每种领导风格都源于不同的情商成分。

衡量领导力的影响

大约十多年前，情商首次与企业的经营表现联系起来。哈佛大学已故著名心理学家——大卫·麦克利兰（David McClelland）发现，那些六项（或以上）关键情商能力都很出色的商业领导者比缺乏这些能力

的领导者业绩更有成效。例如，高情商领导者管理的企业业绩平均超出年收益目标15%到20%；情商较低的领导者管理的企业平均比年收益目标低20%。

我们的研究以一种更加微观的视角来观察领导力、情商、组织气氛和表现之间的关系。合益集团的玛丽·方丹（Mary Fontaine）和露丝·雅各布斯（Ruth Jacobs）带领一支由麦克利兰同事组成的团队，观察了数以千计的高管，记录了他们的特定行为和这些行为对组织气氛产生的影响。例如，他们如何激励直接下属，他们如何引领变革，以及他们如何应对危机。研究的后期，我们辨认出哪些情商能力会驱动六种不同的领导风格。并且测试研究对象的情商能力，如他们在自我控制、社交技能和同理心（Empathy）等方面的得分。

研究小组测试了每位高管对组织气氛的直接影响。组织气氛并不是毫无意义的术语，它最早由心理学家乔治·利特温（George Litwin）和理查德·斯特林格（Richard Stringer）提出，后来麦克利兰和同事又对它进行了改进。他们认为组织气氛指的是影响组织工作环境的六种关键因素，它们是：

灵活性　当员工的创意得到鼓励，没有不必要的条条框框束缚他们的时候。

责任性　当员工感到被授权，对所做的工作有自主的感觉的时候。

工作标准　当员工感到组织强调持续改进和高绩效，并且不容忍低绩效者的时候。

激励性　当员工觉得所获得的激励与绩效挂钩，自己的贡献得到认可和表扬的时候。

明确性　当员工能够明确企业的方向和战略、自己的责任和角色、组织体系和授权等。

团队承诺　当员工感到同事之间互相信任和帮助的时候。

我们发现每种领导风格对组织气氛的每一个关键因素都会产生影响，并且这些影响是可以量化的（见表“领导力风格对组织气氛的影响”）。此外，当我们观察组织气氛对财务指标，如销售额、成本效率和利润率等，我们发现它们之间存在着直接的联系。如果领导人的风格对组织气氛产生了积极的影响，那么该公司的财务指标明显优于那些组织气氛较差的公司。

领导力风格对组织气氛的影响

我们研究了每一种领导风格对组织气氛六个方面的影响。例如，在灵活性这个指标上，指令型与灵活性的相关系数为-0.28，而民主型与之的相关系数为0.28。两种类型的领导风格对灵活性影响力相当，但方向正好相反。

数据显示，愿景型领导风格对组织气氛的正面影响力最大。其次是亲和型、民主型和辅导型。这意味着，没有单独的领导风格能独当一面；所有的领导风格，至少在某个短期阶段内有其用武之地。

	指令型	愿景型	亲和型	民主型	领跑型	辅导型
灵活性	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
责任性	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
工作标准	.02	.38	.31	.22	-.27	.39
激励性	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
明确性	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
团队承诺	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
对办公室氛围的整体影响	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

双击可看大图

（返回阅读原文）

六大领导风格

虽然高管的领导风格有六种，但是其中只有四种会对组织气氛和组织业绩带来持续的正面作用。

让我们详细地看看这六种领导风格（见表“六种领导风格一览”）。

六种领导风格一览

我们的研究发现，领导者使用的领导风格有六种，每一种都源于不同的情商成分。下表是对六种领导风格的总结。

	指令型	愿景型	亲和型
领导者的工作方式	要求立即的服从	动员下属向愿景努力工作	建立和谐和情感纽带
一句话描述	“照我说的做”	“跟我来”	“员工优先”
起作用的情商能力	成就导向、主动性、自我控制力	自信、同理心、变革催化能力	同理心、关系建立能力、沟通能力
最合适的运用场合	发生危机时扭转局面 应对问题员工	当组织需要新的愿景 或明确的发展方向时	恢复团队凝聚力；在高压环境下，鼓舞员工士气
对组织气氛的整体影响	负面	正面	正面

	民主型	领跑型	辅导型
领导者的工作方式	通过鼓励参与建立共识	建立很高的业绩标准	为组织未来培养人才
一句话描述	“你的想法是？”	“现在就按照我的方式做”	“试试这个”
起作用的情商能力	合作能力、团队领导力、沟通能力	勤勉、成就导向、主动性	培养他人的能力、同理心、自我认知力
最合适的运用场合	争取员工支持和建立共识； 让优秀员工献计献策	领导一支主动性高、专业能力强的队伍，快速地取得业绩	帮助下属提高业绩表现； 建设组织长期能力
对组织气氛的整体影响	正面	负面	正面

双击可看大图

（返回阅读原文）

指令型

不难理解，在所有的领导风格中，指令型的领导风格在大多数情况下会产生最不利的影响。想象一下这种风格对组织气氛的影响，工作中没有任何灵活性，“一言堂”式的决策方式将员工的创新思想扼杀。人们没有被尊重的感觉。此外，这种风格对员工责任性和激励性有严重的打击，造成的后果是：员工不认同公司的目标和价值观，对组织没有忠诚度。

鉴于指令型领导风格的负面影响，你可能会认为这种风格没有存在的价值，但我们的研究发现，在少数极端场合下，这种风格会起到重要的作用。例如当公司急需扭亏为盈，或者面临恶意收购的时候，这些危急情形下，指令型领导风格可以打破过去束缚住公司手脚的条

条框框，鞭策人们采用新的工作方式。这就像地震和火灾过后的紧急动员工作，它要求人们立即的服从。此外，在对付常规方法无法管理的问题员工时，指令型风格也会起作用。但是，如果领导者仅仅依靠这种领导风格，长期以往，领导对员工士气和情感的漠视将会对组织气氛产生毁灭性的打击。

愿景型

数据显示，愿景型是六种风格中最有效的，对组织气氛的每一方面都会起到正面的作用。以明确性为例，愿景型领导是有远见的人，他让员工清楚地知道自己的工作是组织愿景目标的一部分，从而激励员工。在灵活性上，愿景型领导强调最终的目标，他们不会过问员工如何达到这些目标，给员工充分发挥潜力的空间。

由于这种风格的正面影响，它几乎适用于所有的商业环境。在企业失去发展方向时，这种风格尤为有效，一位愿景型领导可以为公司描绘新的航向，给员工带来全新的长期愿景。

虽然这种风格能力强大，但它并不是万能的。当领导人面对一群经验更加丰富的专家和同事时，他可能会被认为是自高自大，只会纸上谈兵。

亲和型

亲和型领导以员工为中心，认为个人和感情比任务和目标更重要。这样的领导风格对沟通有极大的促进作用，从而提高组织的灵活性，员工和领导像朋友一样相处，相互信任。这种轻松的组织气氛下，员工会尝试一些革新性的想法和冒险行为。在激励性上，亲和型领导从不吝啬表扬之词。此外，他们还会增加员工的归属感。

尽管亲和型领导风格好处颇多，但领导人不宜单独使用。一味进行表扬会使糟糕表现无法得到纠正，员工会认为平庸的表现也可以被接受。此外，亲和型领导很少指导下属进行改进，在遇到复杂问题时，员工很容易迷失方向。因此，我们发现许多亲和型领导人常常将愿景型和亲和型结合起来。他们为公司设定愿景和目标，制定标准；同时他们关心下属，注意对他们进行培养。这样的领导方式才能更加有效。

民主型

民主型的领导人会花时间了解下属的想法和意见。他们让员工亲自参与工作目标和评估标准的制定，可以增加灵活性和责任性，因为目标和标准与员工的利益息息相关，所以依据自己的能力提出契合实际的意见。此外，通过倾听员工建议，领导人可以知道如何使员工保持高昂的士气。

然而，民主型领导风格也有其短板，这也是为什么它对组织气氛的正面影响没有其他几种领导风格强。例如，民主型风格的领导会要求下属进行无休止的会议，不厌其烦的交换看法，导致达成共识变得遥遥无期。这会让员工感到迷惑不解，失去前进方向，有时甚至会加剧矛盾和冲突。

这种风格效用最大的情景是，当领导人自己无法确定组织最佳发展方向，需要优秀员工出谋划策时。即使领导者拥有一个十分远大的目标，这种风格也能帮助领导者集思广益，找到创新的方法来实现公司愿景。

当然，当员工能力不足或信息不畅的情况下，民主型领导风格的作用会大打折扣。此外，在面临危机时，寻求大多数人的共识显然也

是不合时宜的。

领跑型

和指令型领导风格一样，领跑型领导风格也有它的一席之地，但是它不宜被过多地使用。这个发现和我们的预期大相径庭。毕竟，这种风格的一些特点听起来让人肃然起敬。领跑型领导者会制定极高的业绩标准，而且总是以身作则。他们沉迷于工作的质量和速度，同时要求周围其他同事像他们一样。他们能迅速地发现工作表现较差的员工，并要求他们改进。如果仍不能满足他们的要求，他们就会用合格的人才取而代之。因此，你可能认为这种风格应该会提升组织的业绩，但事实并非如此。

实际上，领跑型领导风格会毁坏组织气氛。面对领跑型领导的高标准和严要求，很多员工会感到吃不消，他们的士气会严重受挫。领跑型领导人自己可能了解工作的指导原则，但是他们从不清楚地说出来，希望下属自己领会。他们有时甚至会认为："如果用我来告诉你，那你就不称职。"因此很多下属苦于揣摩领导的心思，无心做好工作。此外，人们会觉得领导并不信任他们工作的方式和承担责任的能力，因此，灵活性和责任性会严重受损。

尽管有上述缺陷，但领跑型领导风格并非一无是处。如果组织中的成员都充满工作激情，能力优秀，几乎不需要任何指导和协作，那么领跑型领导风格能够起到正面的作用。例如，对于技术高超并擅长自我激励的专业人士，如研发小组或法律小组，领跑型风格常常会起到意想不到的效果——在这种领导人的带领下，下属总能按时甚至提前完成工作。但和其他领导风格一样，这种领导风格也不宜单独使用。

辅导型

我们的研究显示，辅导型风格在六种领导风格中使用频率最低。很多领导者告诉我们，在当今高压的经济环境下，他们没有时间指导和培养员工，因为这样的工作见效慢，而且乏味枯燥。他们不知道在第一轮辅导过后，接下来的辅导工作基本不需要额外的时间。那些忽略这种风格的领导人与一种强有力的管理工具擦肩而过。这种风格对组织气氛和绩效有着强大的正面作用。

必须承认，辅导型风格对组织业绩的影响是一个悖论，因为它专注于人才发展，而不是立即的工作成果。即便如此，辅导型风格也会提高组织的业绩表现。因为辅导型领导会与员工持续不断地进行沟通，而沟通有利于改进组织气氛的各个方面。以灵活性为例，如果下属感到上司关心他的工作，他就会大胆地进行尝试，因为领导会及时地给予建设性的反馈。同样，频繁的沟通让员工更清楚领导对他们的期望，也知道如何将自己工作融入到组织的目标和战略中，从而提高了组织气氛的明确性。

辅导型领导风格适用于多种商业环境，但只有在下属欣然接受辅导的情况下才最有效。让员工发现自己的不足之处并希望对此进行改进的时候，这种风格将起到最大的作用。总之，只有当下属心甘情愿地接受辅导时，这种风格才能发挥其最大功效。

与此相反，当员工处于种种原因拒绝学习或进行变革时，领导采用这种风格无异于对牛弹琴。此外，如果领导缺乏辅导能力，采用这种风格往往会适得其反。实际上，很多管理者都不善于辅导下属，尤其不懂得如何利用持续不断的反馈激励员工，消除他们的畏惧和冷漠。有些公司已经意识到这种风格的正面影响，并尝试使这种风格成

为组织的核心竞争力之一。但很多公司还未有效地利用这种领导风格。

领导者需要更多风格

包括本文在内的许多研究都显示：领导者采用的领导风格越多，组织的业绩就会更好。掌握四种或以上的领导风格，特别是愿景型、民主型、亲和型和辅导型四种风格的领导者，能打造最好的组织气氛和公司业绩。最有成效的领导者能根据不同的需要灵活地转换领导风格。虽然这听起来很难，但不管在大公司还是小型的创业公司，我们发现这样的领导者多得超出你的预料。有些人依靠经验，而有些人则依靠直觉。

这些领导者并不是机械地将不同的领导风格与不同的工作环境对号入座。他们非常灵活，能够敏感地觉察出自己对他人的影响，不着痕迹地转换领导风格以取得最好的效果。例如，当他们与一个极具天赋但表现欠佳的员工谈话时，在几分钟之内，他们就能判断出不近人情、独断专行的上司影响了这位员工的士气。于是，他们就知道该员工需要鼓励，需要承认他的价值。或者领导者会询问他的梦想和志向，设法让他的工作变得更具挑战性。但有时，领导者发现员工的问题源于自身，这时他们就会向员工下最后通牒：要么改进，要么走人。

扩展你的武器库

当然，很少有人能集六种领导风格于一身。而能够把握时机，对这些领导风格运用得当的领导者更是少之又少。实际上，当我们的研究结果发布给很多组织的时候，最普遍的回应是：“我只有两种领导风格”或“我不可能每种风格都用，这看起来太做作。”

这样的感想是可以理解的，而且在很多情况下，解决问题的方法很简单，领导者可以建立一个领导团队，召集的团队成员拥有领导者缺乏的领导风格。

此外，还有一种我更加推崇的方法——让领导者自己扩充领导风格。要做到这一点，领导者需要了解自己缺乏的领导风格由哪些情商成分组成。这样他们就能有针对性地提高自己情商的某些方面。

例如，亲和型领导在同理心、建立关系和沟通三个情商方面的能力较强。同理心指的是察觉人们当下感受的能力。同理心强可以让领导者以一种能产生共鸣的方式回应下属，从而建立融洽的关系。此外，亲和型领导者在拓展新亲和、了解个人情况和建立感情纽带方面显得游刃有余。最后，出色的关系型领导者深谙人际交流的艺术，尤其擅长在恰当的时候说恰当的话或做出具有象征意义的姿态。

因此，如果你的领导风格主要是领跑型，你希望更多地使用亲和型风格，那你需要提高自己的同理心。或许你还需要加强建立关系以及有效沟通的能力。如果你是一位愿景型的领导者，想要变得更加民主，那么你需要提高合作与沟通的能力。这样的建议看起来有点像在喊口号，但是通过练习提高情商能力是完全可能的。

科学高于艺术

领导力和为人父母一样，永远不可能成为一门精确的科学。但它也不是一个看不见、摸不着的谜题。近年来，研究已经帮助父母们了解遗传、心理和行为对子女教育的影响。同样，我们的新研究也能帮助领导者们搞清有效的领导所需的素质，并且告诉他们如何实现有效的领导。

当今的商业环境正处于不断变化之中，领导者也必须随机应变。每小时、每天甚至每周，领导者必须像高尔夫球专业选手那样，在正确的时间，以正确的方式，使用正确的领导力风格。而带来的回报就是公司优异的业绩。



丹尼尔·戈尔曼，哈佛大学心理学博士，20世纪80年代获得心理学终生成就奖，并曾两次获得普利策奖提名。著有《情商》一书，被誉为情商之父。

本文有删节，原文见《哈佛商业评论》英文版2000年3月刊，*Leadership That Gets Results*

本文原载于《哈佛商业评论》2012年10月刊。

丹尼尔·戈尔曼：情商之父

陈晨 | 文

被誉为“情商之父”。曾就职于《今日心理学》（Psychology Today）杂志，后任《纽约时报》（New York Times）专栏作者，主要写作领域为心理学和大脑科学。丹尼尔·戈尔曼是美国科学促进会（American Association for the Advancement of Science）成员。他曾四度荣获美国心理协会（APA）最高荣誉奖项，20世纪80年代即获得心理学终生成就奖，并曾两次获得普利策奖提名。他提出了社会智力（Social Intelligence）这一概念，并著有《社会智力：人类关系的新科学》、《情商》（EQ）等著作。

情商（Emotional Intelligence）成为众所周知的词汇，要感谢当年在管理学界掀起学术风暴的心理学家丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）。首先将“情商”这个概念带入大众视线的是他，首先将情商应用于商业领域的人也是他。作为情商之父，丹尼尔·戈尔曼无疑是近几十年中极具影响力的管理思想者之一。

丹尼尔·戈尔曼出生于美国加州一个犹太知识分子家庭，本科就读于加州大学伯克利分校（University of California at Berkeley），后在哈

佛大学师从大卫·麦克利兰（David C. McClelland）攻读心理学博士。毕业后，戈尔曼因为导师推荐就职于《今日心理学》（*Psychology Today*）杂志，不久成为《纽约时报》（*New York Times*）的专栏作者，从此开始了他长期的记者和专栏作家工作。他的主要写作领域为心理学和大脑科学。

在戈尔曼之前，人们对领导力的认识更多局限于传统智商或专业技能。戈尔曼第一次将情绪及其影响力带入管理学领域，根据他的研究，真正区别出色管理者的因素不是智商和认知能力，而是觉察和认识自我情绪，并在此基础上进行思考和行为的能力——情商。情商包括情绪的自我认知，自我管理，自我激励，同理心，和社交能力。这五种因素互相综合，形成决定高效领导力的核心内容。

在领导力方面，戈尔曼还合作著有《第一领导力：学习情商领导》（*Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*）。在这部书中，戈尔曼与其他著者一起从情绪科学的角度提出成功管理的五步法：思考我想要成为的人，我现在是怎样的人，如何从现实自我变成理想自我，怎样保证改变的稳定性及哪些人能帮助我实现这种改变。这种情绪领导力（Emotional Leadership）的说法是戈尔曼早期情商理论的衍生，它进一步将心理学和组织行为学的研究带入商业管理领域。

近年来，戈尔曼在管理领域的新贡献是社会智力（Social Intelligence）这一概念，并著有《社会智力：人类关系的新科学》（*Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*）一书。

根据戈尔曼的研究，高效的领导并不是对情景的简单处理，甚至也不是对社交技巧的掌握，而是通过营造的积极情绪和周围人的合作

关系得以实现。这种社会智力是基于个体心理学和神经回路而提出的一种全新理论，主要用以衡量领导者的人际互动能力。

在参考情商的五个衡量标准后，社会智力分别通过共情（Empathy）、协调（Attunement）、组织敏感性（Organizational awareness）、影响力（Influence）、培养他人（Developing others）、启发（Inspiration）和团队合作（Teamwork）考察领导力的组成。

共情包括领导者是否善于理解身边人的处境，并能敏锐觉察到对方的需求。协调指的是领导者是否具备倾听和情绪感受力，并能即时与他人的情绪保持一致。组织敏感性包括领导者对所在组织文化和核心价值的认同。影响力指的是领导者是否可以通过积极的对话和换位思考说服和影响他人，并获得关键人物的支持。培养他人包括领导者是否愿意花时间和精力培养他人，并给予员工有用的职业发展建议。启发指的是领导者对员工所提供的富有启迪性的愿景和启示。最后，团队合作包括领导者的团队带领和激励能力。

可以说，戈尔曼今天的理论已从早期标新立异的情商飞跃至今天从社会人际互动和神经科学的角度对领导力的考察。他大胆将神经科学引入管理领域，对管理学和心理学及神经科学的跨学科研究有着重要的建树。

目前，戈尔曼是新泽西州大学应用在专业心理系组织情商研究协会主席（Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations），并仍活跃在心理学与领导力研究的前沿。未来十年，他是否会再次掀起神经科学和管理学的学术风暴，我们拭目以待。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年2月刊。

专注造就卓越领导

丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）| 文
陈晨 | 译　时青靖 | 校

专注于自己、他人和更广阔的外部世界，是每个领导者都应不断砥砺的三种注意力。因为缺乏对自身的关注会让你丧失方向感，缺乏对他人的关注会让你变得迟钝，缺乏对外部世界的关注会让你产生盲区。

领导力的一项首要任务是指引团队的注意力。为此，领导者必须学习提高自身的注意力。

专注通常指的是一个人能排除外在干扰，将注意力聚焦于一件事情上。但大量最新的神经科学研究表明，我们在关注事物时，领域多样，目的不同，所使用的神经路径也各有差异，其中一些相互协调，一些则相互排斥。

注意力有三种类型，分别是专注于“自己”、“他人”和“更广的外部世界”。这种分类为很多领导力技能的实践带来了新的启发。关注自我，并积极地关注他人是造就情商的主要因素。关注更广的外部世界有助于领导者提高制定战略、创新、和组织管理方面的能力。

每个领导者都应不断砥砺这三种注意力并从中找到平衡，因为缺乏对自身的关注会让你丧失方向感，缺乏对他人的关注会让你变得迟钝，缺乏对外部世界的关注会让你产生盲区。

专注于自己

情商始于自我意识，即倾听来自你内心的声音。关注内在声音的领导者能更好地做出决策，更深地认识自己。但是如何才能做到这点呢？通过探究如何关注自己，我们可以将这个抽象概念变得具体化。

自我意识。倾听内在声音是指留意身体所发出的生理信号。监控这些细微信号的是大脑岛叶，其位于大脑前额叶皮质的后部。当你将注意力集中于身体的某个部位时，岛叶对该部位的敏感度就会增强。如果你把注意力转移到你的心跳上，岛叶会激活对应神经回路中的神经元。实际上，一个人对自身心跳的意识程度已经成为衡量自我意识的标准指标。

人的直觉来自岛叶和杏仁核所发出的信号，用南加州大学神经学教授安东尼奥·达马西奥（Antonio Damasio）的话说，这些信号是“躯体标记”（Somatic Markers），它们能帮助你“感觉”事情是否正确。通过把注意力导向更好的选择，躯体标记能简化我们的决策过程。直觉并非万无一失，想想你多少次出门后怀疑没关炉子就知道了。因此，我们对直觉的认识越完整，就越能更好地运用直觉（见后文《你只想扫一眼这条边栏？》）。

英国的一项研究能为此提供佐证，研究人员对来自伦敦四家投资银行的118名专业商务人士与10名高管进行了面试。结果发现，最出色的商务人士（年平均收入为50万英镑）既不会完全依靠分析，也不会

完全相信直觉。他们能完全认识自己的情绪，并由此推断自己的直觉是否可信。当遭受损失时，他们能及时地觉察内心的焦虑，在随后的行动上更为谨慎，并相应减少冒风险的次数。与此相反，最逊色的商务人士（年平均收入仅为10万英镑）往往对内心的焦灼浑然不觉，完全靠着直觉一路猛冲。因为无视身体发出的内在信号，他们会错信直觉。

你只想扫一眼这条边栏？

你是否很快就会忘记人家刚对你说过的话？今天早上你是在自动导航帮助下驱车来上班的吗？在午饭时间，你是否更多关注的是你的智能手机而不是和你一起吃饭的同伴？

类似身体肌肉，注意力是一种心理层面的肌肉，需要恰当的运动才能变得更强健。刻意集中注意力的过程很简单：当你开始走神时，及时发现这种倾向并将注意力重新转回需要关注的焦点，然后尽可能努力保持这种状态。这基本上是所有冥想训练都包含的基本练习。冥想能够让你安神、减压，并让你变得更加专注。

一款被称为“Tenacity”的视频游戏也能起到类似的效果。这款游戏的开发者是来自威斯康星大学的神经学家和一个设计团队，游戏预计在2014年面市。在游戏中，你将进行一次休闲旅行，随机穿越不同的场景，从荒芜的大漠到升入空中的幻想扶梯。初级玩家需要在每次呼气后，用一根手指轻击iPad屏幕，接下来的挑战是你需要在每五次呼吸后，用两根手指轻击屏幕。随着难度的加强，你

会碰到更多的干扰，例如你的眼前会出现一架直升机、一架飞机突然开始翻转，或一群小鸟莫名其妙地从天空中掠过。

当玩家关注自身的呼吸节奏时，他们的选择性注意力将得到加强，这突出表现为一种冷静的专注，其与冥想的效果如出一辙。基于这种联系，斯坦福大学平静技术实验室（Calming Technology Lab）正在研发一些放松仪器，例如可以监控呼吸频率的腰带。当堆成山的邮件让你感觉即将患上“邮件窒息症”时（E-mail Apnea，由咨询顾问琳达·斯通提出，指的是人们在面对应接不暇的电邮信息，会因为压力暂时屏住呼吸或出现呼吸急促现象——译者注），一款iPhone app或许能帮助你进行深呼吸，让你的头脑冷静下来。

（返回阅读原文）

聚焦于当下的身体感知是自我意识的主要构成要素，但卓越的领导力还包括另一项重要因素，即你能否从自己的过往经历中发现真正的自我。

真实感指的是你无论在人前还是独处时，都能保持同一个样子。这意味着你需要知道别人如何看待你，特别是那些你所看重的人的想法，而且他们愿意与你诚恳交流这些想法。“开放意识”（Open Awareness）是一种大有裨益的注意力，它指的是你能够广泛地注意到周遭发生的事，但并不沉溺其中或者被细节牵着鼻子走。在运用开放意识的时候，我们不会对身边正在发生的事情做任何评判、批评或抵制，只是单纯地感知一切。

总爱发表意见，不太喜好聆听的领导者可能会觉得保持开放意识并不容易。通常，缺乏开放意识的典型表现是你会被一些不愉快的细

节弄得烦躁不安，例如，携带随身行李慢吞吞通过机场安检的旅客可能令你心生厌烦。保持开放意识的人虽然能注意到这些人，但不会受其干扰，而且他们能注意到更多正在发生的事情。（见后文《扩展你的注意力》）。

当然，就算你愿意倾听，也不代表人们一定会与你分享他们的想法。遗憾的是，在生活中我们很少能有机会听到真心的反馈，对晋升到一定职位的高管而言，这样的可能性将更低。这大概是比尔·乔治（Bill George，哈佛商学院教授，美敦力公司前CEO，曾将美敦力市值由11亿美元提升至600亿美元——译者注）在哈佛商学院的课程《真实领导力》大受欢迎的原因，其选修人数常常爆满；在课上，他发起了"真北小组"（True North Groups），帮助人们提升这一领域的自我意识。

"真北小组"成立的理念前提是一个人对自己的认识首先源于自我揭露（任何人都可以自发组建"真北小组"）。因此，小组鼓励人们进行坦诚和亲密的对话。"这是个很安全的地方，"乔治解释道，"人们能够彼此交流他们在其他场合无法触及的话题，好些事儿他们甚至和最亲的家人也不会说。"这么做有什么好处呢？根据乔治的说法，人们"只有在把自己的故事告诉他们信任的对象之后，才可能知道自己是谁"。通过对比最信赖的同事给我们的反馈和我们的自我印象，我们能够从外部检测"自我"是否真实。

自我控制。人们努力把注意力放在希望聚焦的事物上，并尽量排除干扰的行为，在学术上被称为"认知控制"（Cognitive Control）。通俗的说，就是"意志力"。它是大脑的执行功能之一，由前额叶皮质负责。

认知控制能够帮助高管在追逐目标的过程中，克服各种干扰与挫折。这种神经回路不仅能帮助你聚精会神地追逐目标，也能驾驭你出现的各种乱七八糟的情绪。认知控制能力良好的人，既能带领团队在危机中保持冷静，也能在遭遇失败时迅速重振旗鼓。

长达数十年的研究证明，意志力是决定领导力成败的一个关键要素。其中，最有说服力的一项研究是在新西兰达尼丁（Dunedin）进行的心理学实验。研究人员对出生于上世纪70年代的1037名同龄儿童做了长期的纵向研究。这些儿童在几年时间内先后进行了一系列与意志力有关的测试，包括瓦尔特·米舍尔（Walter Mischel）著名的“棉花糖实验”——他们需要在立即吃一粒棉花糖和等待15分钟后吃两粒棉花糖之间进行选择。在米舍尔的试验中，大约1/3的儿童选择了立即享用棉花糖，另外1/3的儿童稍微等待了片刻，还有1/3的儿童等待了整整一刻钟。

多年后，当这些孩子已经年过30，研究者成功追踪到了其中4%的人群，结果发现，当年凭借认知控制力等待时间最长的儿童，其成年后，无论在生活的健康程度、经济能力还是遵纪守法方面，都明显比那些迫不及待享用棉花糖的孩子表现得更好。事实上，数据分析显示，一个人在儿童时期的自我控制能力远比智商、社会地位或家庭环境更能准确地预测其成年后的经济能力。

米舍尔说，专注力是导致意志力强弱的关键。在克制自我与满足自我的拉锯战中，存在三种不同的认知控制能力：你需要把眼睛从吸引你的物体移开、抵制各种可能被它重新吸引的诱惑，并将注意力放在未来和想象实现目标后将出现的美好感觉上。或许，达尼丁的一些实验对象还没有真正成熟，心理上还是个孩子，但这种情况可以被改

善，因为通过训练，人的专注能力是能够得到提高的（见后文《学习自我克制》）。

扩展你的注意力

照相机镜头既能聚焦于一点，也可以被拉成广角，同样地，你也能选择将自己的注意力集中于一点或延伸于更广的事物上。

测量开放意识的方法之一是向人们展示一串数字和字母，例如S、K、O、E、4、R、T、2、H、P，然后观察人们的注意对象。很多人在扫视这串信息时都能发现第一个数字“4”，随后注意力就开始模糊；但是，保持开放意识的人可以发现信息串中的第二个数字。

提高开放意识需要领导者做出近乎背离自然习惯的努力：不试图控制局面、不发表任何观点，也不评判他人，至少在某些场合如此。这种改变，与其说是刻意而为，不如说是态度上的调整。

积极的思考的正能量能帮助你实现这种调整，因为悲观情绪会限制我们的注意力，而乐观的情绪则能扩展我们的注意范围，并提高我们对新鲜事物和未知领域的接受能力。调动积极情绪的方法很简单，你只需要问一下自己这个问题：“如果万事诸顺，接下来的十年我会过得怎么样？”这一招特别管用。根据威斯康星大学神经学家理查德·戴维森（Richard Davidson）的研究，当一个人处于积极情绪的时候，大脑的左前额叶皮质将变得很活跃。这一区域的神经回路能让我们产生一种在实现长远目标后的自我成就感。“探讨有意义的目标和梦想能让你的大脑更愿意接受新鲜事物，”凯斯

西储大学心理学家理查德·博亚齐斯（Richard Boyatzis）说：“但讨论如何解决自身问题会让你情绪低落……负面的思考方式能让你活下来，但积极的思维能让你活出精彩。”

（返回阅读原文）

学习自我克制

这个测试被称作“侧抑制任务（Eriksen Flanker Task）”，测量的是你对干扰物的抵制能力。在实验条件下，研究人员能检测出人们在给出回答时千分之一秒的区别。一个人的认知控制能力越强，就越不容易受到干扰物的影响。

—> —> —> <— <—

—> <— <— <— <—

—> —> <— —> —>

提高认知控制的干预机制可以很简单，例如“击鼓传花”或“红灯停”之类的游戏，其中你需要根据提示及时停止动作。研究显示，越擅长玩抢椅子游戏的儿童，其负责认知控制的大脑前额叶皮质就越发达。

类似的还有为提高全美中小学生认知控能力而使用的“社交情绪学习”（SEL，Social Emotional Learning），其中，当孩子遇到困难时，老师会给他们一个交通信号灯。红灯的意思是停住、静一静、考虑清楚再行动。黄灯的意思是慢一点，想想可能的解决方法。绿灯的意思是开始解决问题，看看设想的方法是否奏效。这种思考方式能让儿童从由杏仁核控制的直觉冲动状态转换为由前额叶控制的克制性行为模式。

对成年人而言，进行类似的神经回路运动也为时不晚。每天进行几次冥想，其效果与音乐椅或社交情绪学习无异。在练习时，你需要把注意力放到自己呼吸上，任由自己的想法和感觉漫游，但不受其牵制。一旦开始走神，你只需要把注意力重新调回至你的呼吸。这听上去极其简单，但坚持10分钟，你会发现实现这种聚精会神，需要一个练习过程。

（返回阅读原文）

专注于他人

专注于他人是产生同理心和建立人际关系的基石，也是情商概念的后两个重要要素。“注意力”的英文源于拉丁语attendere，意为“指向”（To Reach Toward）。用这个语义来解释对他人的专注再合适不过。

善于关注他人的高管很容易在人群中被辨认出来——他们能够发现共通点，其意见在团队中举足轻重，人们竞相希望与他们共事。无论在组织或社会中的实际头衔如何，他们都是天生的领导者。

同理心三要素。我们常常把同理心视为一种单一的要素，但领导者在运用同理心时，其实同时展现了三种同理心，每种类型都对高效领导力发挥着至关重要的作用：

- 认知同理心（Cognitive Empathy），即理解他人处境的能力。
- 情绪同理心（Emotional Empathy），即感受他人情感的能力。
- 同理心关怀（Empathic Concern），即明白他人需求的能力。

“认知同理心”能帮助领导者很好地表达他们的意图，这将激发出直接下属的最佳表现。有悖常理的地方是，认知同理心要求领导者对情绪进行思考，而不是直接感受这些情绪。

好奇心是培养认知同理心的沃土。正如一位富有认知同理心、事业成功的高管所言，“我总是对身边的事物和人充满了好奇，我想知道人们为什么会这么想、这么做，哪些方法对他们有效、哪些方法无效。”认知同理心也是自我意识的一种向外的延伸。当我们将注意力转向他人的时候，执行回路会将我们运用于自我觉察和情绪监控的模式延伸到其他人身上。

“情绪同理心”能帮助管理者进行高效的辅导、管理客户并读懂团队的团体动力。（Group Dynamics，团体动力学由社会心理学家勒温提出，他指出群体不是个体的简单集合，而是一个动力整体，群体是个体的共同体。——译者注）这种同理心与位于大脑皮质下部的杏仁核、下丘脑、海马体和眼窝前额皮质的进化功能有关，这些结构能让我们在没有时间进行深度思考的时候，快速觉察出情绪与感受。我们的身体能够呼应他人的情绪感受——我正切身体会到你的痛苦，当你娓娓道来你的故事的时候，我和你的大脑模式形成了一种呼应。正如德国莱比锡马克斯普朗克人类认知与脑科学研究所（Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences）社会神经科学部门负责人塔尼亚·辛格（Tania Singer）所说，“你要像理解自己的情绪那样，去理解他人的情绪。”情绪同理心需要你同时使用两种注意力：一是能够意识到你对他人情绪产生的回应；二是能够运用开放意识接收对方的面部表情、声音和其他外部情绪信号（见后文《什么时候需要学习同理心》）。

“同理心关怀”和情绪同理心紧密相连，这种关怀不仅能帮你察觉出他人的情绪，而且能让你知道对方想要从你这里获取怎样的帮助。这正是你在医生、配偶，甚至老板身上希望得到的关怀。负责同理心关怀的神经回路起源于父母对下一代的关注。当一个招人喜爱的婴孩

被抱进房间时，如果观察人们眼睛的移动方向，你将发现哺乳动物特有的大脑运行模式已经盛装登场。

根据神经学理论的一种解释，这种反应来自大脑的两种物质：负责发现危险的杏仁核和释放催产素的前额叶皮质，后者是一种关系哺育的化学物质。这说明同理心关怀是一把双刃剑：我们将本能感觉到他人的痛苦，有如自己在亲身承受；但是否满足对方的需求则取决于对方在我们心中的分量。

在这种本能和价值权衡中寻找平衡点有着重要的意义。同情心太重可能让你负重累累，在专业救助人士身上，这常常表现为"同情心疲劳"（Compassion Fatigue）；对高管而言，这可能表现为一种对身边的人和环境失去控制的分离焦虑。但那些为保护自己而树立起情感屏障的人则会丧失同理心。同理心关怀要求我们既能面对因同情他人产生的痛苦情绪，又能泰然处之，不被这些情绪支配（见后文《什么时候需要控制同理心》）。

不仅如此，一些研究显示，同理心关怀在道德判断中也扮演着重要角色。在实验中，研究人员对一些志愿者的脑部进行了扫描，结果显示，当志愿者听到和他人身体痛苦有关的描述时，他们脑部负责疼痛体验的神经回路会被立即激活；但当他们听到有关他人心理痛苦的描述上，其负责同理心关怀和同情心的神经回路在被激活时就比较慢。对事物进行心理学和道德层面的判断需要更长的时间。因此，我们的专注度越差，就越难对他人产生细致入微的同情心和同理心。

什么时候需要学习同理心

情绪同理心是可以被熏陶出来的。这是波士顿麻省总医院（Massachusetts General Hospital）“同理心与关系科学”（Empathy And Relational Science Program）项目主管海伦·里斯（Helen Riess）在对外科医生进行研究后得出的结论。为帮助医生进行自我监控，在项目中，他们通过深层腹式呼吸来练习提高专注度，或者用抬头看天花板的方法，将注意力从自身想法和感觉中抽离出来，从而制造出一种超脱感。“远距离地观察事物能让你保持清醒的意识，同时防止自己反应过度，”里斯说，“你会知道自己的身体是全身紧绷，还是舒展平衡。你能体会到其中微妙的变化。”例如，当医生感到烦躁不安的时候，这很可能说明他们的病人也焦躁不安。

里斯补充说，如果你完全缺乏情绪同理心，可以通过“弄假成真”的方法来培养同理心。如果你在行动上表现出对他人的关心，例如直视对方并注意他们的表情，那么就算一开始你不是心甘情愿，也可能会慢慢开始关心他人。

（返回阅读原文）

什么时候需要控制同理心

当他人的情绪起伏可能波及我们的时候，适可而止地控制同理心能帮助我们更好地做决策。

通常，在看见别人被大头针刺伤时，我们的脑部会发出一种信号，让我们想起自己被刺伤时的疼痛感；但从上医学院起，外科医生就已经学会如何抑制这些本能反应。这种“注意力麻醉”和大脑

顶叶与颞叶的交接部位及前额叶皮质有关，该神经回路能帮助我们压抑情绪，从而提高注意力。当你为了帮助一个人而刻意与之疏远，以保持头脑冷静时，脑部正在进行的就是这样一种运转。在面对高度情绪化的环境，需要寻找解决问题的方法时，你也会使用这个神经回路。当你与一个心情低落的人交流时，这个回路能将你的心理模式由“心对心”的情绪同理心模式调整为“脑对心”的认知同理心模式，从而理性地了解对方的处境。

（返回阅读原文）

建立人际关系。在社交方面不够敏感的人，一眼就能被看出来，至少对旁观者来说是这样。他们是木讷迟钝的人。一个业务能力很强，但动辄欺凌他人、打冷战和厚此薄彼的首席财务官（当你指出他的问题时，他会推卸责任、大动肝火，或认为你才是罪魁祸首）并不真想做傻瓜，他只是看不到自身的缺点。

社交敏感度似乎和认知同理心有关。例如，善于运用认知同理心的高管常常在海外业务上表现得更为出色，这可能是因为他们能迅速意识到潜在的规则，并学习使用新文化中特有的心理模式。关注社交语境使我们无论身处怎样的处境，都能按照普遍适用的社交礼仪，有技巧地与人交往，并消除对方的尴尬（放在过去，这可能会被视为是一种个人修养）。

位于海马体前部的神经回路是帮助我们读懂社交语境的关键，它能让我们根据社交对象的不同，如大学好友、同事和家人，采用不同的社交方式。通过与负责克制功能的大脑前额叶皮质一起运作，这个神经回路能有效抑制我们的那些不合理冲动。因此，衡量社交敏感度的脑部测试之一，就是评估大脑的海马体功能是否正常。根据威斯康

星大学神经学教授理查德·戴维森（Richard Davidson）的假设，相对于反应迟钝的人来说，对社交环境异常敏感的人，脑部的海马体和前额叶皮质将更为活跃，神经连接也更多。

这个神经回路也能使我们看清团队中的社交关系网，从而在各种错综复杂的关系中进退自如。例如，拥有非凡组织影响力的人不仅能准确感知关系网的走向，而且能清楚地知道哪些人在团队中最有话语权，然后通过说服他们左右整个团队。

研究显示，随着人们地位和权力的提升，他们对旁人的关注度和维持人际关系的能力可能会出现一种“心理磨损”，这个发现可以给高管敲响一记警钟。通过研究不同地位人群的交往模式，伯克利大学心理学家达谢·凯尔特纳（Dacher Keltner）发现，地位较高的人往往不太会认真聆听下属的讲话，他们更习惯于打断对方或滔滔不绝地说个不停。

事实上，如果将组织中的人员权力和他们的注意力对应起来，你会发现中间存在明显的等级划分：A对B的回复时间越长，说明A对B的相对权力越大。如果把整个组织的人员回复时间整理出来，你将获得一张极其清晰的社会地位分布图。对老板而言，几小时都不回复邮件是家常便饭，但下属员工往往在几分钟内就会回复邮件。回复时间可以很好地说明人们在组织中的社会地位，哥伦比亚大学甚至因此设计出一个被称作“社会等级自动检测”（Automated Social Hierarchy Detection）的计算方法。

但真正的重点在于：我们对自身社会地位的评估，将决定我们愿意对身边的人倾注多少关注。高层管理者应格外注意这种趋势，因为面对瞬息万变的竞争环境，他们需要充分发挥和利用组织中的人才与

点子。如果不刻意控制自身注意力，他们可能会本能地忽视来自基层员工的杰出想法。

专注于更广的外部世界

充分关注外部世界的领导者，不仅是极佳的聆听者，也是很好的提问者。他们眼光长远，能够意识到当下决策的远期后果，及今天的选择对未来可能产生的影响。他们能打破常规，从看似无关的数据中找出涉及核心利益的信息。梅林达·盖茨（比尔·盖茨的妻子——译者注）在《60分钟》节目中曾给过一个颇具说服力的例子，她说她丈夫是个能把整本关于化肥的书啃完的人。主持人好奇地问，为什么是化肥呢？其实这对比尔·盖茨来说，是再正常不过的事，他是个在不断寻找能大规模拯救人类科技创新的人。“如果没有化肥，几十亿条生命将死亡殆尽”，他说。

专注于战略。说到战略，所有商学院都会讲授两种要素：根据现有优势设计的“开发战略”（Exploitation）和用以发现新方法的“探索战略”（Exploration）。我们研究了63位经验丰富的商业决策者，对他们在转换开发战略和探索战略时的脑部活动进行扫描，以寻找具体的神经回路。结果在我们的意料之中：“开发战略”要求决策者把注意力放在眼前的任务上，而“探索战略”则要求决策者运用开放意识发现新的可能。值得注意的是，当人们使用“开发战略”时，他们脑部的神经回路期待和奖赏有关。换言之，行动时轻车熟路能让人产生良好的感觉。但当我们转入使用“探索战略”时，需要刻意回避惯常的路线，让思维自由地徜徉并由此发现新的路径。

睡眠不足、饮酒、压力和心理负荷过重都可能阻扰大脑执行回路的顺畅转换，阻碍我们进行“探索战略”。专注于外部世界有助提高人的创新能力，为保持这样的专注，我们需要安静的时间来反思，清理掉脑中纷杂的想法。

创新的源泉。在这个年代，每个人都被同样的信息包围，只有通过不同寻常的方式发现点子并通过提问发掘潜在的可能，才可能产生新价值。在我们灵光一现以前，脑部会出现长约0.3秒的伽马波射线，这意味着我们脑部的其他区域正在产生同步的神经元活动。越多的神经元同时放电，伽马波的浮动幅度就越大。在这段时间内，大脑可能正在形成新的神经网络，这些网络通常能创造新的神经元联络。

但是，据此认为伽马波是产生创造力的关键，似乎有些小题大做。关于创造力的一个经典模型认为，很多类型的注意力都对创造力起着关键作用。首先，我们会尽可能多地收集相关信息以做好思想准备，然后，我们会让大脑在解决问题和自由畅想之间进行随意转换。换言之，我们正保持着一定程度的警觉状态：我们需要在信息的海洋中找出所有与问题相关的信息；运用选择性注意力来处理新挑战；保持开放意识，让大脑自由地畅想并顺其自然地找到解决方案。人们常会在沐浴或散步时与新点子不期而遇，原因就在这里。

可疑的系统思维天赋。拿一张布满圆点的照片，来测试人们能否准确猜出圆点的数量，你会发现，擅长系统思维的人往往能最准确地猜出圆点的数目。这一技能常见于擅长软件设计、线路铺设、设计矩阵组织或进行生态系统干预措施的人员。系统性思维的威力确实巨大。毕竟，我们生活在很多复杂的系统当中。但是，正如剑桥大学心理学家西蒙·巴伦-科恩（Simon Baron-Cohen）对部分人群的观察，完善的系统性思维会使人缺乏同理心，换言之，你在理解他人的想法、

情绪和社交语境上将存在盲点。因此，虽说擅长系统思维的人是组织的重要资产，但他们未必能成为高效的领导者。

一家银行高管表示，他已经为银行的系统分析人士制定出一套独立的职业晋升计划，其中系统分析能力将成为决定他们职位和报酬的惟一标准。这样，银行能通过不同的人才库（其中包括高情商人士）寻找潜在领导者，并在需要时向这些系统分析人士咨询意见。

总结

结论不言自明。专注的领导者不是把全部精力聚焦于完成年度前三的紧要任务的人，他们也不是最出色的系统思维者，或在企业文化中最如鱼得水的人。但是，他们在注意力的控制和调用上却是最纯熟的：他们能够掌控自身的情绪变化、控制内心冲动、察觉他人的评价、了解人们的需求、排除不必要的干扰，并让思维自由地畅想，不被任何先入为主的观念束缚。

这很有难度。但是，如果我们说卓越领导者的注意力组合就像是一个拼图，那么你就会发现成为卓越的领导者并没有那么难。因为几乎每种注意力都可通过锻炼得到提高。在这方面，与其说不可或缺的是天赋，不如说是勤能补拙——我们可以像锻炼身体或练习头脑的分析能力那样锻炼脑部的注意力回路。

人们往往意识不到注意力与卓越之间息息相关的联系。但是，很多重要的领导力技能，包括情商、组织和战略思考能力都起源于对注意力的把控。然而，人们的注意力正在经受史无前例的挑战，大量的数据侵袭使我们应接不暇，只能狼狈地寻找捷径：通过标题决定要不要打开邮件，跳过大量的语音短信，浮皮潦草地阅读备忘录和会议记

录。低效的工作表现不止与人们使用注意力的习惯有关，也和信息量有关——铺天盖地的信息让我们无法专注思考其背后真正的意义。诺贝尔经济学奖得主司马贺（Herbert Simon）早在40年前就已预测出这样的情形：信息已经“耗尽接收者的注意力”，他在1971年写道，“因此，信息的丰富将带来注意力的匮乏”。

我想通过强调注意力的中心地位，帮助你随心所欲地控制自己的注意力。通过驾驭自身的注意力，你将能得心应手地掌控你和你所在组织的专注方向。

丹尼尔·戈尔曼是罗格斯大学组织情商研究协会（Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations）副主席。著有《注意力：成就卓越的隐性驱动器》（*Focus: The Hidden Driver of Excellence*，HarperCollins出版社2013年出版。）

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年12月刊。

专访戈尔曼：先智商再情商

陈晨　李钊 | 文　钮键军 | 编辑

中国管理者在领导力方面与西方有着很大区别，而中国受众对于其情商理论有着诸多误解。

他曾是《纽约时报》在脑神经科学、心理学和行为科学方面的资深评论员和撰稿人。1995年，他的《情商》（*Emotional Intelligence*）一书被翻译成40多种语言售出了500多万本。1998年，他在《哈佛商业评论》英文版上发表了《什么造就了领导者》（*What Makes a Leader*，1998年11/12月刊，2004年1月重印），一时间，商业世界、社会和学界都开始谈论“同感”、“自我认知”等词汇，探讨情商对领导力的影响是不是比智商更重要。“情商”被《哈佛商业评论》英文版称之为“革命性的、颠覆研究范式的概念”，该文被收入《HBR十篇必读经典》一书。

他就是丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）。作为“全球50位管理大师”之一，他与其他管理学者最大的区别是，他将心理学和脑神经科学的前沿研究引入了管理世界，这样的跨专业视角和方向有其独特的价值。他和他的导师麦克利兰一同成为是从心理学的角度对管理学领域和商业世界做出卓越贡献的学者。

戈尔曼的早期研究集中于领导者个体的情商，比如《什么造就了领导者》、《富有成果的领导艺术》、《原始领导力：优秀业绩的潜在动力》、《唤醒你的工作热情》。之后，他将情商的概念拓展到更大的组织行为范畴，提出“社会智商”概念。2013年戈尔曼的最新作品开始关注如何将个体内心的情感与组织以及更广阔的外在世界结合在一起系统考察，重提“注意力”的重要性（《专注造就卓越领导》，《哈佛商业评论》中文版12月刊）。

2013年12月，《哈佛商业评论》中文版专访戈尔曼，他在回顾个人研究的过程中，得知情商概念在中国管理界备受青睐时，戈尔曼先生感到意外和担忧，为此，他专门给中国管理者提出了独到的建议。

师从麦克利兰

HBR中文版：你为什么关注情绪和情商，并将心理学研究引入管理领域？

戈尔曼：20世纪90年代，心理学临床医生在美国的青少年儿童中发现了情绪性行为障碍这一病征。情绪对人体产生的巨大影响让我对它产生极大的兴趣。与此同时，脑神经科学的发展，让我们能更加清楚地了解大脑的神经回路和运行方式。

这两点都指向一个显而易见的结论：承认情绪的存在，我们需要把情绪放在和理性分析同样的位置进行考察。我发现理性控制情绪的关键（Choice Point）就在于能够关注到情绪的存在，并冷静地观察情绪。

HBR中文版：那你的研究路径是什么？

戈尔曼：我的研究路径是从心理学的视角研究商业管理，这得益于哈佛大学的博士导师戴维·麦克利兰（David C. McClelland，美国屈指可数的几位最早对管理学和商业实践做出卓越贡献的社会心理学家之一，提出了“成就动机”的“三种需要”理论）。

在他的能力评估模型基础上，我开始对公司的领导者进行研究，发现管理者的性格能够决定他们的个人绩效和组织绩效。《情商》一书中只有一章是关于管理者，但该书获得出人意料的巨大反响之后，不断有公司请我进一步解释情商的概念。管理界希望更多地了解情商理论和实践方法，但真正知道如何在管理领域运用情商的领导者却少之又少。1995年的《情商》一书获得好评之后，1998年我在《哈佛商业评论》发表了《什么造就了领导者》，十几年来我仍然不断得到读者对该文的反馈，该文也成为下载次数最多的《哈佛商业评论》经典文章之一。但这些确实不是我当时能够想象的结果。

HBR中文版：这些积极的反馈反过来又促进了你的研究进一步发展……

戈尔曼：当管理者开始注意到我的理论时，我发现，人的认知能力——理解概念、进行逻辑分析及操作技术的能力——很重要，但这只是成功的前提；在认知水平到达一定程度后，杰出者区别于优秀者的因素就是情商。

从脑神经科学的角度，人的认知能力位于大脑皮层顶部的新皮质部位，如果仔细分析控制情绪的脑部神经回路和负责认知的“思考大脑”后会发现，当负面情绪袭来时，新皮质部位会受到很大的影响。这一发现对管理者很重要，因为他们不仅需要制定战略、管理自己，也需要管理他人来执行战略。换言之，领导者需要帮助他人进入最佳“大脑状态”，从而最大程度地发挥员工的潜能与专业技能。级别越高、工

作越复杂，情商的作用就越明显。当然，情商并非一成不变的生理决定因素，任何人都可以通过训练提高情商。

最推崇愿景型领导

HBR中文版：你通过严谨的数据分析，总结出了六种领导力风格：指令型、愿景型、亲和型、民主型、领跑型和辅导型。这已成为领导力风格的经典分类法，可否简要谈一下这一研究？

戈尔曼：我们与合益集团合作的这项研究，观察、记录、分析了上千名顶级领导者如何激励直接下属、如何引领变革、如何应对危机，发现每种领导风格对组织气氛的每一个关键因素都会产生影响，并且这些影响是可量化的，我们获得了非常可靠的数据。我们发现，组织气氛绝非一种虚无缥缈的存在，而是影响组织工作环境的六种关键因素：灵活度、责任性、工作标准、激励性、明确性、团队承诺等（见图“领导力风格对组织气氛的影响”，并参考《情商决定领导力》，《哈佛商业评论》中文版2012年10月刊）。愿景型领导力风格始终与组织气氛呈正相关，指令型和领跑型领导力风格则负相关，但后两种领导风格在组织中却很常见。

领导力风格对组织气氛的影响

我们研究了每一种领导风格对组织气氛六个方面的影响。例如，在灵活性这个指标上，指令型与灵活性的相关系数为-0.28，而民主型与之的相关系数为0.28。两种类型的领导风格对灵活性影响力相当，但方向正好相反。数据显示，愿景型领导风格对组织气氛的正面影响力最大。其次是亲和型、民主型和辅导型。这意味着，没有单独的领导风

格能独当一面；所有的领导风格，至少在某个短期阶段内有其用武之地。

	指令型	愿景型	亲和型	民主型	领跑型	辅导型
灵活性	−0. 28	0. 32	0. 27	0. 28	−0. 07	0.17
责任性	−0. 37	0. 21	0. 16	0. 23	0. 04	0.08
工作标准	0. 02	0. 38	0. 31	0. 22	−0. 27	0.39
激励性	−0. 18	0. 54	0. 48	0. 42	−0. 29	0.43
明确性	−0. 11	0. 44	0. 37	0. 35	−0. 28	0.38
团队承诺	−0. 13	0. 35	0. 34	0. 26	−0. 20	0.27
对办公室氛围的整体影响	−0. 26	0. 54	0. 46	0. 43	−0. 25	0.42

（返回阅读原文）

HBR中文版：你最推崇的是愿景型领导者？

戈尔曼：愿景型领导最大的特点是有清晰的远期构想和目标，且充满活力。他们能够清晰地传达他们的愿景，并将这种愿景变为公开的组织使命。在此基础上，他们会根据员工的行为是否与组织愿景相符，向员工清晰直白地给出反馈。简言之，愿景型领导会清晰地设定目标，清晰地表达并给出反馈。一旦目标和反馈都足够清晰，他们不会滥用自己的领导身份事必躬亲，而是懂得放权并给下属留有充足的空间，让他们选择目标实现方式，不过度干预。如果说指令型领导的口头禅是“按我说的做”（Do What I Say），那么愿景型领导就是“跟着我一起来”（Come With Me）。

除了指令和战略的清晰和直白，领导力的关键还包括表达方式，这与情绪相关。如果领导者的表达内容和表达方式都是以负面的形式进行反馈，这将触发员工的焦虑感，进而影响对方的大脑认知回路——思考解决问题的能力。根据我们的实验，负面的批评辅以积极的情绪信号，如微笑，要比积极的反馈辅以负面的情绪信号，如皱眉，更能鼓舞员工。

中国管理者应提高“门槛能力”

HBR中文版：你如何评价中国企业的领导力？

戈尔曼：领导力的关键不是成为哪一类型的领导者，而是要在不同的情况下选择不同的领导力方式。中国正在世界经济中扮演越来越重要的角色，如果中国的领导者能够灵活地糅合各种领导力风格，一定能取得更佳成绩。

HBR中文版：“情商和领导力”在管理领域受到重视的关键在于西方管理的“数字人”传统，而从“霍桑实验”开始开启的“人性人”脉络则几乎没有完全主宰过管理学的话语权。但中国的商业世界和商业历史则完全不同，《情商》一书却在中国受到极大的关注，你觉得在中国，情商的概念和领导力的实践会有哪些方面需要强调？

戈尔曼：在美国，情感属于隐私。我们不喜欢“谈情”，讨论高管的情绪容易造成侵犯他人隐私的误解。而且，情商听上去比较“软”，没有指标和业绩评估来得“硬”，因为很难把情绪数据化。但在中国，指标往往不被执行，执行之后，业绩结果的数据真实性较差；加之，组织透明度较低，领导者既没有告知员工硬性战略的制定依据，也没有衡量执行战略的量化标准。

中国领导者已经非常擅长两种能力，一是他们维护长期人际关系的能力，二是“与人为善”的能力，这与儒家的“仁爱”观念有关。对中国而言，或许应该先提高领导者的“门槛能力”，也就是智商，然后再讨论锦上添花的情商。智商是成为领导者的前提条件，能够而且仅仅能够决定谁是优秀的领导者，情商则是能够成为卓越领导者的充要条

件。另外，在中国，过于强调情商或许可被理解为：员工需要为了集体利益而压抑个人情绪和自我意识——这不是我的原意。

陈晨是《哈佛商业评论》中文版前编译；李钊是《哈佛商业评论》中文版前高级撰稿。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年2月刊。

我们还推荐您阅读：



大脑中的管理秘密

点击购买



“蓝海”之父W.钱·金：从蓝海战略到蓝海领导力

点击购买

哈佛商业评论 增刊

“情商”之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商

（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors
李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
首席编辑 Chief Editor
李全伟 Li Quanwei
首席编译 Chief Articles Editor
安健 An Jian
高级编辑 Senior Editors
李源 Li Yuan 李剑 Li Jian
高级撰稿 Senior Writers
王丰 Wang Feng 熊静如 Xiong Jingru
高级编译 Senior Articles Editor
王晨 Wang Chen
编辑 Copy Editors
万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
撰稿 Writers
李茂 Li Mao
新媒体编辑 Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei 齐菁 Qi Jing
视频编导 Video Editor
牛文静 Niu Wenjing
图书编辑 Book Editor
王晓红 Wendy Wang
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui

张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊："情商"之父丹尼尔·戈尔曼 先智商再情商（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005969-20150507

最后修订：2015年5月7日

制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

危机公关

企业道歉五步法
危机公关：高管不可不知的几件事
"他们烧了房子"
危机公关秘诀：找个替罪羊？

危机公关：你不可不知的几件事



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

危机公关：你不可不知的几件事
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

危机公关

- 企业道歉五步法
- 危机公关：高管不可不知的几件事
- "他们烧了房子"
- 危机公关秘诀：找个替罪羊？

危机公关：你不可不知的几件事



《哈佛商业评论》出品

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

序：你的企业会道歉吗

企业道歉五步法

危机公关：高管不可不知的几件事

"他们烧了房子"

危机公关秘诀：找个替罪羊？

——来自HBR.org社区的一些建议

——逼人辞职可能适得其反

——杰克严重失职

——危机管理须公开透明

版权页

推荐阅读

向美军学管理

哈佛商业评论

增刊：危机公关：你不可不知的几件事

编辑：腾跃

设计：崔晓晋

你的企业会道歉吗

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版高级编辑

企业在经营存续过程中，经常遇到各种危机。危机在所难免，重要的是领导者知道如何应对危机，比如掌握道歉之法。及时正确的道歉能让企业减少危机带来的损失，保护企业的品牌和声誉。

企业正确道歉之法需要先有一个清晰的指导原则，来判断是否需要为所犯错误道歉，以及如何有效传达歉意。《企业道歉五步法》一文以在管理学和心理学领域的研究为基础，提出一套实践框架，帮助企业分析决定，谁出面道歉、道歉内容、道歉形式、道歉时机以及表达方式，从而达到最佳沟通效果。

领导不好当，公司CEO也深知个中滋味。在危机期间，掌舵者的日子会更加难熬。在《危机公关：高管不可不知的几件事》中介绍了通用汽车CEO玛丽·巴拉如何处理危机。为何经过这么多负面新闻冲击后，巴拉没有成为千夫所指的秘诀是：她呈现出了一副真诚悔悟的形象，从一开始就诚意十足。

危机当头时，领导者必须始终坚定乐观地相信，公司一定能够渡过危机——即使自己一时找不到好的办法，也要保持坚定的信心。这是索尼影业CEO迈克尔·林顿在索尼影业遭受黑客攻击时总结出来的管理经验。

尼克松曾一语点破危机公关的本质——“一场危机中，最轻松的时刻是处理危机本身，最艰难的是决定到底应该迎战还是放弃。而最危险的时候则出现在危机最后。”

危机公关完全指南

企业道歉五步法

The Organizational Apology

莫里斯·施韦策（Maurice E. Schweitzer）
艾莉森·布鲁克斯（Alison Wood Brooks）
亚当·加林斯基（Adam D. Galinsky）| 文
王晨 | 译　刘筱薇 | 校　李全伟 | 编辑

企业难免犯错，有效道歉会减少损害、挽救声誉。企业正确道歉之法需要先有一个清晰的指导原则，来判断是否需要道歉，以及如何有效传达歉意；然后仔细考虑谁出面道歉、道歉内容、道歉形式、道歉时机和表达方式。

《华盛顿邮报》称之为“令人不寒而栗”。《大西洋月刊》认为其“有可能触犯法律”。一位隐私维权人士担心这可能让受害者“想自杀”。

这仅是针对Facebook“情绪实验”的几种反应；这一事件曾引发各界强烈关注。2014年6月，Facebook披露其曾与学者合作，研究用户对不同推送内容的情绪反应。在这项为期一周的实验中，68.9万名用户中的一半收到含有较多正面内容的推送，另一半收到含有较多负面内

容的推送。实验目的是了解用户发帖是否会受推送内容情绪的影响。事实上，研究人员的确发现了“情绪传染”的证据，并将结论发表在一本权威学术期刊上。但他们的成果立即被公众的抗议声浪吞没。

消息传开后，研究负责人发表声明称，他本人及同事对这项研究造成的困扰感到抱歉。但Facebook起初拒不认错，辩称其长达9000字、老套的使用协议中包含了用户知情同意的条款。直到近一周过去，公司首席运营官才半心半意地致歉，称关于该项研究“沟通失误”。3个月后，公司首席技术官发表声明称，Facebook“未曾预料”公众反应，承认“有些事情应该换种方式做”，同时解释了公司新的研究活动准则。但他仍然回避了“对不起”、“道歉”这两个词。

在这次事件中，Facebook犯了两个错误：首先，它滥用了用户的信任；其次，它未能真诚彻底道歉，错上加错。

这样的情景时刻在上演。企业总会犯错误，需要表达歉意。道歉的对象可能是某位个人，可能是客户、员工或合作伙伴，也可能是公众。但企业及其领导者常常无法得体表达歉意，甚至拒绝道歉，这可能严重影响企业与利益相关方关系、损害企业声誉，如果事件公开化并广为人知就更如此。

企业需要清晰的指导原则，来判断是否需要为所犯错误道歉，以及如何有效传达歉意。本文中，作者将以在管理学和心理学领域的研究为基础，提出一套实践框架，帮助企业分析决定，谁出面道歉、道歉内容、道歉形式、道歉时机以及表达方式，从而达到最佳沟通效果。基本原则：如果企业犯下严重错误，高管必须立即高调、坦率地表达悔意，并承诺做出改变——关键是要真诚。

道歉难题

首先应了解两个关于道歉的基本事实：第一，出于心理本能，我们会寻找理由或借口来推迟或避免说对不起。道歉让人感觉不舒服、有风险；它让道歉者丧失权力感、丢面子，会改变地位对比，让我们至少暂时感觉亏欠对方。这种感觉并不好。因此很自然，人们总想方设法掩盖错误；一旦被指出有错，则会自我防御，找出一套说辞，诿过于人。

如果犯错的是企业，道歉甚至更加困难。面对是否以及如何道歉的抉择，久经沙场的领导者也会犹豫不定。这可以理解。企业所犯错误通常由单一部门或员工造成，而且问题的恶化通常超出企业的控制。让CEO或整个组织承担全部责任似乎有些不公平。

第二，企业非常倾向从法律视角看问题。企业顾问可能过于关注是否存在触犯法律的情形，并提醒管理者，道歉可能被解读为企业承认负有法律责任（并招致诉讼），而非努力与受害方真诚沟通。这两者有重要区别：有效的道歉强调对方感受，而非证明己方观点。遗憾的是，在很多企业，法律视角已根深蒂固。即便领导者并未主动寻求法律咨询，也可能担心道歉会带来法律方面的麻烦。

企业需要转变观念。大多数道歉成本很低，很多情况下还可能创造巨大价值。道歉能化解紧张局面；卷入诉讼的担心很少成真。以医疗行业为例：曾有很多年，医护人员得到的建议是不要为医疗事故道歉，原因是这样可能使医院被起诉。但研究发现，医院允许甚至规定医生向医疗事故受害者及家属道歉后，被诉的概率实际降低了。

要

表达悔意

“今天的通用汽车会做正确的事情，首先就是，
我要对失去生命的人或受伤者的家人朋友真诚道歉。
我非常抱歉。”

通用汽车CEO玛丽 · 巴拉

2014年就召回点火开关故障汽车在美国国会作证

是否该道歉

如果一家企业面临是否道歉的决策，管理者应考虑所犯错误的性质和严重程度，以及道歉的成本和益处。以下4个问题可帮助管理者判断是否有必要道歉。

1）企业是否犯了错，或被认为犯了错？企业道歉，意味着它愿意为造成的损害承担全部或部分责任。因此企业首先需要确定是否发生了损害；如果发生了损害，企业是否有责任。关键在于，这个分析过程必须快速完成；公众对责任的认知也非常关键。

以可口可乐公司1999年遭遇的危机为例。事件始于6月8日：一名比利时男孩喝完可乐后感觉不舒服。几天内，几百人称饮用可乐后发烧、眩晕和恶心，很多人去了医院。起初，可口可乐公司坚称其产品本身对健康无害，问题源自安特卫普灌装厂使用的二氧化碳，并认为公众反应过度。公司CEO道格拉斯·伊维斯特（M. Douglas Ivester）希望事情“尽快过去”，称决定“低调处理”。但几天后，超过5000万份可

口可乐饮料在法国、德国和比利时被下架。最终，在事件发生超过一周后，伊维斯特公开表示，他及公司高层“为欧洲消费者遭遇的问题深感遗憾”。

站在伊维斯特的立场上，我们很容易理解可口可乐公司为什么难以迅速判断是否要道歉。首先，我们希望看到内部调查结果、了解问题原因、找到预防措施，然后再正式对外表态。其次，我们可能希望事件会淡出公众视野。第三，我们可能会自我防御，认为受到了不公正的指责。可口可乐公司的确认为公众报告的健康问题有夸大成分，且很多投诉实际上与其产品无关。

但企业必须克服想要等待、低调处理或试图澄清事实的倾向。无论是否实际犯错，领导者都应考虑公众感受，并快速做出反馈。即便事件调查和责任认定尚在进行，也不妨碍管理者通过道歉表达关切，并传达企业的价值观。

在决定是否道歉时，我们需要考虑“心理合约”：客户、员工、商业伙伴或其他利益相关方认为企业应负的责任，以及对正当和公平的观念。这通常远远超出纸面合同的范围。为了解他人的期望，管理者需从不同立场看问题。

以玩具公司美泰（Mattel）发布的Hello Barbie为例。这款智能芭比娃娃能记录语音并传回后台，从而与使用者“对话”。美泰认为能记住孩子名字和喜好的娃娃独具卖点，但很快就有批评者提出隐私问题。美泰绝对无意造成损害，但消费者对“会偷听的芭比娃娃”的反感情绪十分强烈，公司不得不公开保证其致力于产品的安全性。领导者理应预计到，能够记录孩子信息并将其传回公司的玩具会引起争议。在Facebook的案例中，如果公司在进行情绪实验前考虑利益相关方的

感受，它就可能避免事件的严重后果。可口可乐公司应该清楚，即便关于其产品健康影响的言论并不属实，也必须马上予以回应。

不要

不合时宜

“我们对此次事件给人们生活带来的严重影响表示歉意。没有人比我更希望事情快点过去。我希望回归正常生活。”

英国石油公司前CEO唐熙华

2010年钻井平台爆炸造成美国历史上最严重的石油泄漏后

2）错误是否严重？有些活动和责任涉及企业产品、服务和使命的核心；有些责任则相对次要、影响较小。汽车有安全缺陷、餐馆食物引起中毒，这属于严重错误。例如，安达信会计师事务所（Arthur Andersen）未能审计出安然公司的巨额财务造假，就是一个严重错误。

有些错误则不涉及企业的核心业务。例如，包括苹果在内的一些企业利用转让定价等财务管理手段避税，被批评为逃避社会责任。虽然会冒犯一些消费者，但这种错误并不严重，因为税务问题并不涉及这些公司经营的核心。

严重错误从根本上威胁到企业的使命，因此真心实意道歉非常重要。虚情假意的道歉会带来严重损害。如果所犯错误并不严重，企业有更多选择，但道歉仍可能是必要的，也会带来益处。

3）公众会如何反应？有时企业仅给某个人或很少一部分人带来损害，可以私下解决。但借由Twitter、Instagram、Yelp、Facebook等社交媒体，一个消费者的抱怨就可能在网络上疯转，影响数百万潜在消费者。即使最轻微的错误也可能无限放大，将企业卷入一场公关噩梦、造成严重损失。

以美国联合航空公司2008年的经历为例。一名加拿大歌手（从加拿大哈利法克斯飞往美国内布拉斯加）声称该航空公司弄坏了自己的吉他，且服务态度极其恶劣。在前互联网时代，公众可能永远不会知道这件事。社交媒体改变了一切：这位郁闷的歌手写了一首《美联航弄坏吉他之歌》，录成视频放到YouTube上，结果引起轰动，首日点击量近1.5万次，累计已超过1400万次。最终，美联航负责客户服务的董事总经理罗伯·布拉福德（Rob Bradford）打电话给歌手道歉；他还问美联航能否使用这段视频以改善客户服务。

为评估公众对事件的反应，企业应考虑涉事各方的地位和规模。规模大、实力强、地位高的组织（如美联航、谷歌、沃尔玛或美国政府）对地位较低、力量较弱的个人或团体造成的损害更易引起公众愤慨、更有必要道歉；小企业犯的错，或仅损害富人或企业的错误则较不易引发强烈反应。

4）企业是否承诺做出改变？在考虑是否道歉时，领导者必须重点评估本组织在多大程度上愿意（而且能够）改变其行为。如果他们不能或不愿在将来做出改变，道歉就不是个好选择，因为这样的道歉显得空洞、没有说服力。

塔吉特（Target）和家得宝（Home Depot）遭黑客攻击造成消费者信用卡信息泄露后，如果两家企业不承诺采取防范措施，它们的道

歉将不会有任何效果。（有些情况下，企业可以在指责声中不为所动，见《遗憾，但不抱歉：不认错的力量》。）

有时管理者太专注于改进措施而忘记要道歉，这是个错误。如果你不表现出悔意，人们会认为你在掩盖和粉饰。



不认错的力量

如下面例子所示，有时领导者可以选择拒绝道歉：

·思科前CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）处理创新事务的方式曾受到批评。他组建团队来打造小规模初创公司，然后由思科以事先确定的价格买下。这使得一些员工收入非常高，让其他人愤恨不已。但钱伯斯拒绝道歉，因为他想传达一个信息：对他来说，创新比平均分配更重要。

·对麦当劳食品的营养问题多有质疑，作为回应，这家快餐巨头推出了小份装和更健康的品种。但近来麦当劳采取了新的宣传姿态，称巨无霸“不是希腊式酸奶”、三明治“不可能是甘蓝”。

如果企业毫无歉意地坚守其价值观和独特性，它的可信度和地位都会提升。

（返回原文阅读）

道歉指南：5项要点

如果企业决定道歉，就必须以正确方式道歉。很多成熟企业尽管意愿良好，却炮制出蹩脚的道歉，这让人惊讶。得体的道歉能让各方关系恢复平衡，甚至改善关系；蹩脚的道歉可能让事情更糟。在考虑如何道歉时，组织需仔细斟酌以下5点：1）谁出面道歉、2）道歉内容、3）道歉形式、4）道歉时机、5）表达方式。

1）谁出面道歉。企业所犯错误越严重、越牵涉其核心价值，越需要高层管理者（包括CEO）出面道歉。如果事件有明确的责任人，即犯下错误的员工，可以考虑让他也出面。但如果直接责任人级别不够，仅让他出面道歉，可能会让受害方或公众感到被轻视、认为你没有意识到问题严重性。做过头总比不到位强；犹豫不决时，企业应选择让高管出面道歉。

例如，塔吉特被曝信息库遭侵入的次日，当时的CEO葛莱格·斯坦哈费尔（Gregg Steinhafel）即发表道歉声明。捷蓝航空一架满载乘客的班机在跑道上滞留8小时，当时的COO罗伯·马鲁斯特（Rob Maruster）在YouTube上公开道歉。

确定道歉的对象通常很容易，但也有企业犯糊涂。Lululemon创始人奇普·威尔逊（Chip Wilson）在一次采访中声言本品牌的瑜伽裤不适合某些体型，引发强烈负面反应。他在随后发布的视频中所说“很抱歉让你们经受这一切”，是对自己员工而不是消费者说的，遭到广泛批

评。有效的道歉要明确指向受害方。如果受害群体规模大、较为分散，企业应通过媒体或网络公开道歉。



2）道歉内容。企业发表的言论和采取的行动——这是道歉的实质内容。在决定道歉内容时，企业一定要抓住3个关键要素：坦诚、表达悔意、承诺做出改变。

效果最佳的道歉都是坦诚的，不给歧义或误读留下任何空间。企业要非常明确地承认所造成的损害和应负的责任。雷蛇（Razer）2014年灵刃（Blade）笔记本电脑预售订单发货严重延迟，CEO是这样道歉的：“我们在预测和满足产品需求方面做得很糟……我们搞砸了。我搞砸了。我们每次推出新品都让用户等得太久。我向所有人道歉。”

在道歉时，企业绝不能让人感觉是在辩解或为错误找理由。但适当解释、提供信息是有好处的。例如，航班因机械故障延误时，航空公司可以详细解释哪个部件损坏、正采取哪些维修措施、修理所需时间，以及为什么故障排除后不会影响飞行安全。军方发出的慰问信是

一种官方道歉的形式，一般会描述阵亡士兵执行任务的详细情形。收到这些信息后，阵亡士兵的家人能更好地理解事件的大背景，以及军方的观点。

有效的道歉还应表达悔意。上文否定了Facebook对情绪实验事件的处理方法；但在2006年，当Facebook新推出的News Feed功能引发用户批评时，CEO马克·扎克伯格的道歉非常到位。“我们这次确实搞砸了，”他的书面道歉声明开头如是说。他接着使用了“没做好”、“错误”、“我们这次失败了”、“严重错误”、“我很抱歉”等语句。他甚至感谢了对此进行抗议的团体。“我真希望我没有让你们这么多人生气；尽管如此，我还是很高兴我们听到了你们的声音。”他选择道歉的语言充满悔意和自我谴责，达到了很好的效果。

道歉的第三个要素是承诺做出改变。道歉应表明，企业与犯下错误的“旧我”拉开距离，并争取成为不再会犯类似错误的“新我”。有些情况下，错误的直接责任人会被解雇；有些情况下，企业会引入新流程，塔吉特公司和家得宝公司即是如此。为显示态度严肃认真，企业也可以聘请独立机构进行调查、提出改进建议，并承诺落实这些建议。

2014年在温哥华，一位母亲带着生病的孩子乘出租车从医院前往机场，司机得知她们要使用医院印发的乘车券后，因担心所属出租车公司不接受乘车券（实际上接受），将她们扔在路边。事件发生后，温哥华出租车协会公开道歉，并承诺做出改变：将当事司机停职，并明确规定所有出租车必须接受当地医院印发的所有乘车券。

现在来看一个道歉内容缺乏“坦诚、悔意、承诺改变”这三个要素的例子。2009年，高盛CEO洛伊德·布兰克费恩（Lloyd Blankfein）发表含糊其词的声明，对金融业某些行为导致大衰退表示歉意。他的言

论遭到广泛批评。《纽约时报》评论称：“他的声明完全不能算是道歉……他根本没说清为什么道歉……也没说清要对谁道歉。”他也没有解释高盛将如何改变。

不过布兰克费恩吸取了教训。这次得罪公众后，他又召开了一次新闻发布会，承认高盛“参与了一些明显错误的事情，我们理应感到悔恨并且道歉”。高盛承诺出资5亿美元帮助小企业从衰退中恢复元气。这次道歉坦诚得多，表达了悔意，并且承诺做出改变。

3）道歉形式。企业可以选择发布道歉的形式，来控制传播范围和效果。企业通常选择在报纸上发表书面声明，让更多人看到。客户信息泄露后，塔吉特即采用这种道歉方法；新闻国际集团（News International）旗下报纸非法窃听，也采用同样方法。

更有亲和力的做法是，由CEO或其他高管录制一段道歉视频，如捷蓝航空的马鲁斯特。高管出面道歉，无论是否有现场听众，都会更让人感到企业的重视。有些情况下，领导者应前往事件发生地，如飞机失事、生产事故等现场。这样不仅更有现场感，而且让公众感到企业管理者对错误足够重视、想要了解第一手的损害情况并当面向受害者道歉。例如，2005年美国西南航空一架客机在芝加哥Midway机场冲出跑道，造成一名6岁男孩死亡、多人受伤。CEO加里·凯利（Gary Kelly）立即飞往芝加哥，前往医院探望伤者，举行新闻发布会并多次道歉，他的同理心得到高度好评。

管理者也要意识到这种道歉方式有风险。在事件现场道歉，这让你处于不可控的环境中。如果受害者接受，那么当面道歉是有效的；如果对方不接受，那事件可能演变为公开冲突。有时公开道歉会成为公关危机。社交媒体改变了企业对于道歉形式的考虑：企业的书面声

明现在可以在网络上被反复分享和传播，可触达的人数远多于传统媒体的受众。

不要

弄错道歉对象

“很遗憾，因为我的行为，LULULEMON的员工承受了冲击。很抱歉让你们经受这一切。”

LULULEMON创始人奇普·威尔逊

2013年将透视瑜伽裤产品的惨败归罪于穿着它们的女性后

4）道歉时机。效果良好的道歉应是迅速的。迅速道歉标志着企业的诚意，不会让公众感到企业对自身责任不确定或态度暧昧。

有时，企业有理由延迟道歉，如上述可口可乐中毒事件中，公司希望调查消费者产生健康问题的根本原因。

Facebook未能及时对情绪实验事件道歉，一个原因可能是想拿出完整改进方案。希望谨慎行事，这完全合理；但我们认为相比保持沉默，企业先做出道歉姿态会更好——“对事件细节的具体调查正在进行中，但我们想首先对客户和员工说，我们对造成的任何损害表示歉意。希望你们知道，我们正制定计划，防止类似事情再次发生。我们会在周末发布更多详细信息。”

虽然迅速道歉更可取，但道歉的机会永远都有。对很多受害者来说，迟来的道歉总好过不道歉。2014年，通用汽车公司召回点火开关

故障的汽车，该公司知晓问题存在已10年，却未采取任何行动。CEO玛丽·巴拉（Mary Barra）的道歉声明获得好评：“现在的通用汽车将做正确的事情……我深表歉意。”巴拉还告诉员工，这个错误“不可接受”；15名对掩盖缺陷负有责任的管理者被解职。前任CEO决定不为错误道歉，但如果新任CEO认为有必要道歉，无论过去多长时间，企业也应道歉。

要

直白坦诚

“你们信任捷蓝航空……但我们让你们失望了……对此我们真的很抱歉。”

捷蓝航空前CEO罗伯·马鲁斯特

2011年在YouTube上发布视频，

对滞留在停机坪近8小时的乘客道歉

5）表达方式。表达歉意的方式与道歉的内容同样重要。非正式的语言和有亲和力的沟通方式会起到良好作用，如扎克伯格的“我们这次确实搞砸了”。

DiGiorno披萨在Twitter上用#WhyIStayed标签推广产品，却没有意识到这个标签已被曾遭虐待的女性用来述说经历。DiGiorno不仅删除了推文，还附上一条新的：“十二万分歉意。发布之前并不了解这个标签的意义。”它还给每个表达不满的用户发送私信：“@ejbrooks确实如此。我真的懊悔万分，艾玛。请接受我最深的歉意。”

书面声明的优点是传播速度快；但口头表达更容易传达出语调和态度。领导者可通过语言之外的方式表达情感、谦卑和同理心。例如，面部表情可以表达悔意；有力的肢体动作可使改进承诺更有说服力。

领导者本人出面道歉也有风险。对于习惯了展示权力和自信的企业高管而言，得体表达忏悔之情可能很困难。有些人可能需要仔细计划和演练。

没有掌握好表达方式的一个突出例子是曾任英国石油公司CEO的唐熙华（Tony Hayward），2010年灾难性的墨西哥湾漏油事件后，他发表了如下道歉声明："我们对此次事件给人们生活带来的严重影响表示歉意。没有人比我更希望事情快点过去。我希望回归正常生活。"这番话极不合时宜，显示出即兴道歉声明的巨大风险。（唐熙华数周后辞职。）

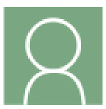
未雨绸缪

一般来说，企业所犯错误越关涉核心使命和价值、影响的人数越多，得体的道歉就越有必要。对于犯下严重错误的企业，道歉内容要显示做出改变的强烈决心，出面道歉的必须是高层管理者，道歉要迅速，形式要高调，表达方式必须极其恳切，并显示出同理心。

在有些行业，道歉是家常便饭，近乎形成一套科学。例如，餐厅总难免犯错——点错菜、上错菜、算错账等等，经理一般会马上过来向客人道歉，并赠送甜点等作为补偿。一家丽思卡尔顿酒店一次未能按时提供叫醒服务，导致客人重要会议迟到，前台经理立即道歉并送上免费早餐。客人当晚回到酒店时，收到总经理的手写道歉信，还有

附送的新鲜草莓、干果和糖果。她不但没有对酒店大加指责，反而向朋友激动地大谈自己体验到的五星级服务。

企业有必要预先考虑，哪些事件可能会使其需要道歉，以及应该怎样道歉。我们建议企业领导者根据假想情景进行排演。这不只是为了减少错误带来的损失：效果良好的道歉能改善企业与客户、员工和公众的关系，让企业在犯错误后反而处于更有利的地位。这是每一位领导者应追求的目标。



莫里斯·施韦策是宾夕法尼亚大学沃顿商学院Cecilia Yen Koo教席教授。艾莉森·布鲁克斯是哈佛商学院工商管理系助理教授。亚当·加林斯基是哥伦比亚商学院Vikram S. Pandit教席教授。加林斯基和施韦策合著有《朋友和敌人》（*Friend and Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*, Crown Business出版社，2015）。

保罗·阿尔真蒂（Paul Argenti）是达特茅斯大学塔克商学院企业传播学专业的教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年9月刊。

危机公关：高管不可不知的几件事

保罗·阿尔真蒂（Paul A. Argenti）| 文

设想一下，你刚刚被任命为一家顶级公司的CEO，这肯定是你人生中最激动人心的一刻。不过几周后，你就发现了一个掩藏10多年的秘密：一件产品有致命缺陷，但公司一直对此秘而不宣。现在产品的缺陷造成了13人死亡，而你不得不召回上百万件产品。通用汽车的首席执行官玛丽·巴拉（Mary Barra）不必设想如此戏剧性的一幕，因为这已经真实发生在她身上。大多数最后当上高管的人都没有经过任何危机公关的训练，也没有在公众面前处理危机的经历。因此，编写一本危机公关指南或许对企业领导者有所帮助，每一个人都应该准备一本，以防不时之需。

首先，你要知道尽管发现和解决问题至关重要，但处理危机的方法更加重要。约翰·肯尼迪1959年发表了一篇重要的讲话，他在其中提到“Crisis”在中文中是“危机”两字，“危”指“危险”，“机”指“机遇”。虽然专家认为从语言学角度这样分析并不完全正确，不过危机中暗含机遇的想法倒是正确的。巴拉女士似乎深谙此道，她在3月4日给员工的信中写道：“我们公司的声誉会不会受损不是由召回事件所决定，而是取决于我们如何处理此次事件。”

截至目前为止，她似乎并没有采纳自己的建议。虽然新闻报道说她责令致歉，却不清楚让谁致歉。危机公关指南第一条就是企业领导者应公开承认错误。虽然这会让你的律师相当恼火，却能给公众留下极好的印象。

此外，巴拉一直保持沉默，拒绝接受任何采访。危机公关指南第二条要求企业尽早并尽可能多跟外界进行沟通：尽快公布所有的情况。至少在接下来的几周，巴拉不得不接受政府官员的质询。在她发信后的第二天，美国国家公路交通安全局(NHTSA) 针对引发召回的事件提出了100多个问题，要求通用公司做出回应。根据我对危机公关的研究，我发现企业领导的声音是制定危机公关战略最重要的元素之一。

除了听企业领导的叙述外，媒体更想讲一个包含受害者和反派的戏剧化故事来吸引眼球。尽管巴拉不希望信息外流，可《纽约时报》仍能从企业内部拿到消息，写出商业版的头条。我想告诉学生和客户的是，信息传播就像传染性疾病。因此，我的第三条忠告是：企业高管需要通过媒体或其他渠道，尽可能有效得体地从自己的立场叙述整件事情。

企业要尽早并尽可能多地跟外界沟通，这件事说起来容易做起来难。企业领导者通常要在了解危机的全部细节和具体情况之前，把类似关心顾客安全这样的企业价值告诉公众，表现出补偿受损者的决心。巴拉的确在信中提到了这点："首先，我们所做的每一件事情都应遵循一条不可动摇的原则：为客户提供最好的产品和服务。客户的安全和满意是我们每一个决定的核心出发点。"

不过，公司在应对危机时最大的问题是，事实往往和它们宣扬的理念不符。如果通用公司真的奉行顾客至上的话，为什么早在10年前

就已浮出水面的问题，像巴拉一样的高管们竟然不知道？是不是管理层太无能，以至于10年来没有一个高管听说过产品有缺陷？这就引出危机公关第四条——企业领导需要解释公司在将来会做出怎样的改变。人们想知道的是，巴拉将怎样帮助通用公司修正此次召回的160万辆汽车的缺陷，更重要的是怎样改变这样一种把问题瞒而不报长达十余年的管理体制。

最后，虽然我很欣赏巴拉自己处理危机的决心，但这和我的第五条以及最后一条忠告相悖。我认为，深陷危机的高管不能一门心思只关注解决危机，还需要保证企业日常业务正常运行。我们知道，通用公司在未来的几周内将面临诸多的挑战：死者家属聘请的律师会纠缠不休；议员们会为了在下一次选举中拉票而死咬住这家曾经的国有企业不放；媒体会对巴拉的沉默失去耐心；雇员会猜测企业能否度过下一场风波。我们通过媒体获悉，巴拉任命了几名高管专门负责此次召回事件。可是谁来负责公司仍能继续发展，不至于完全陷入危机呢？几年前跟我合作过的一家企业就曾明确指派首席执行官负责处理危机，首席运营官和董事则负责让企业在度过危机后更加成功。

假设巴拉和通用公司安然度过了这场风波，他们最好还是记住尼克松总统说过的一句话。虽然尼克松在1960年大选中落败于肯尼迪，但他在1952年著名的“跳棋”演讲中一句话便点出了危机公关的实质。他说：“在一场危机中，最轻松的时刻是处理危机本身，最艰难的是决定到底应该迎战还是放弃。而最危险的时候则出现在危机过后。这时你一定要万分小心，因为你已经耗尽了所有的资源，同时也解除了防备”。(柴茁/译 安健/编校)

保罗·阿尔真蒂（Paul Argenti）是达特茅斯大学塔克商学院企业传播学专业的教授。

“他们烧了房子”

“They Burned the House Down”

殷阿笛（Adi Ignatius）| 采访
蒋荟蓉 | 译　安健 | 校　钮键军 | 编辑



被黑客攻击使得公司内部信息泄露，让索尼影业瞬间濒临灭顶边缘。如何让公司顺利脱险，并且留住人才，维系住公司文化，安

渡危机，迈克尔·林顿用其实践为面临类似困境的企业提供了诸如时刻身处一线等宝贵经验。

迈克尔·林顿的“黑天鹅”在2014年年底降临：索尼影视娱乐公司（Sony Pictures Entertainment，以下简称“索尼”）遭遇史上最严重的黑客攻击，美国政府称是朝鲜黑客所为。身为CEO的林顿束手无策，眼睁睁地看着公司薪资详情、私人邮件（一些邮件尖锐批评了好莱坞明星）和未上映的电影等高度机密信息尽皆泄露于世人眼前。不仅如此，黑客还抹掉了公司服务器上的海量数据。

待到黑客发出威胁称：如果《采访》（*The Interview*，一译《刺杀金正恩》）上映，他们便要实施报复，困扰林顿的危机变成了美国外交事件。《采访》是索尼制作的一部喜剧电影，故事发生在朝鲜，内含刺杀金正恩情节。许多影院害怕遭到报复，遂延迟该片放映时间，索尼不得不代之以其他影片。美国总统巴拉克·奥巴马得知此事，将索尼的撤映行为视为屈服于平壤方面压力，并就此发出谴责。至此，《采访》这部R级动作片陡然成为了美国宪法第一修正案（保护言论、宗教信仰自由及和平集会权利的条款——译者注）的象征。

公司如何度过这一劫难？那些丑恶、令人难堪的绝密信息被公之于众，公司要如何维系文化、留住人才？记者在位于加利福尼亚州卡尔弗市的索尼大厦中见到了林顿，并在他奢华的办公室里就此事进行了采访。林顿似乎并未设防，且颇为乐观，毫不避讳地谈起索尼在遭受攻击后的几周里面临的困境，相信公司已毫发无损地度过了难关。

类似的攻击很可能成为新常态。林顿说，他只希望索尼的噩梦能让其他美国公司警醒。

——殷阿笛

HBR：**回想去年年底，索尼被黑的时候，您的第一个想法是什么?**

林顿：当时我在上班路上。大约是早晨8点钟，我们的CFO打来电话，说我们被攻击了。我到办公室的时候，整个工作室都断网了。

HBR：**那才只是个开始?**

林顿：对。我们收到一连串恐吓信息，黑客说要把窃取到的信息曝光，随后信息就开始泄露。我们一下子被迫同时应付好几件事情，要努力维持公司运营，又要安抚害怕自己私人信息泄露的员工，还要对付那些刊登泄露电子邮件的媒体。然后FBI来取证分析。

HBR：**我们知道您是放权型CEO，这一点有没有改变?**

林顿：有，我的角色很快就彻底改变了。危机当前，需要我亲自上阵。我们成立了一个指挥中心，确保所有决策都我要知情并经我批准。单这一项就占据了我的全部时间，也就是说，公司运营事务落在了其他人头上——他们做得非常成功。

HBR：**指挥中心是如何成立的?**

林顿：首要的是在不能用电子邮件的情况下找到替代的联络方式。有一段时间，我们用其他方法模拟邮件。我们能用的只有手机了，于是我们设置了短信树，然后向公司的员工通知系统寻求帮助。也就是说，我们可以从中心向员工们群发短信了，而且频率很高。

HBR：**这样做是为了危机相关联络，还是为了维持公司正常运营?**

林顿：为了正常运营，确保人们能相互交流，完成我们日常工作——制作电影、电视节目以及保证发行。之后，我们需要创建一个临时电子邮件系统，而且不得不设法做工资单、向供应商付款等等。单做工资单这一项就够了不起的：财务部门从地下室拖出老式机器来开具支票。

HBR：听上去真像一场噩梦。看着自己的所有个人信息突然公之于众，这种事简直无法想象。

林顿：啊，这还没完。更大的挑战是，那些家伙不仅把房子里的东西全偷走，还把房子给烧了。他们偷了我们的资料，然后将我们电脑上的信息删除，还毁掉了我们的服务器和电脑。

HBR：也就是说，那些资料他们有，你们没有了？

林顿：对。我们有备份，但没有了电脑、服务器和系统，备份也无法使用。结果就是邮件被公开了，里面很有些见不得光的内容。而且还要在平时公司赖以运营的网络服务瘫痪的情况下，努力维持正常运营。

噩梦般的日子：2014年索尼被黑事件时间线

2014年11月24日
索尼员工打开电脑，看见一个骷髅和"#GOP（和平卫士）黑客入侵"字样。黑客窃取了绝密商业信息，包括员工资料、私人邮件和《安妮：纽约奇缘》等尚未发行的电影。

11月25日
迈克尔·林顿与埃米·帕斯卡尔两位索尼高管首次与员工进行沟通，赞扬他们在公司努力修复系统期间的勤奋工作。

12月2日
林顿和帕斯卡尔发邮件告知员工，公司受到无耻攻击，并声明索尼正与司法人员紧密合作。

12月5日
几位索尼员工收到一封邮件，发件人声称是GOP成员，在邮件中要求他们离开索尼，并威胁说"若不照办，你们全家都会有危险。"

12月6日
林顿将网络安全专家凯文·曼迪亚（Kevin Mandia）的一封邮件转发给全体员工，解释此次攻击的性质："这是一次绝无仅有、精心策划的犯罪行为，由一个有组织的团伙实施，索尼和其他公司都无可能事先做好万全的防备。"

12月7日
朝鲜中央通讯社（Korean Central News Agency）称此次攻击为"义举"，但驳回了关于黑客与朝鲜有关的报道，斥之为"无稽之谈"。

12月8日
GOP发布信息，要求索尼"立即停止放映可能破坏区域和平、引发战争的恐怖主义电影"，并提到索尼失窃的敏感信息。

12月11日
帕斯卡尔在私人邮件曝光后致歉。索尼在洛杉矶低调举行《采访》首映式。

12月14日
索尼的外部法律顾问戴维·博伊斯（David Boies）致信媒体，提醒称被泄露的材料是"赃物信息"，号召各媒体勿要阅读或刊登所持有的索尼资料。

12月15日
林顿召开"全体大会"，告诉员工"不必为公司的未来担忧"。

12月15日－16日
两宗集体诉讼分别立案，代表索尼前雇员和在职员工，起诉索尼未能采取足够的安全措施保护员工隐私。

12月16日
GOP威胁称将对前往观看圣诞节上映的《采访》的观众采取"911"式报复。各大院线开始撤映。

12月17日
索尼决定取消原定下周全国范围内的影片上映。
林顿及其他索尼高管开始出面联络潜在的数字销售合作方，包括谷歌。

12月19日
FBI公开宣称此次攻击为朝鲜主使。奥巴马总统也将攻击归咎于朝鲜。奥巴马称取消放映是"一个错误"，并补充说"他们本该给我打个电话。"

12月22日
朝鲜网络中断10小时，网络连接问题持续数日。

12月23日
索尼宣布《采访》将于圣诞节在院线小规模上映。

12月24日
《采访》在谷歌市场、YouTube电影频道、微软Xbox视频以及索尼在Kernel和Stripe上开设的专题站上线。

2015年1月20日
索尼宣布《采访》在网络、有线电视、卫星电视和电信提供商的租售量超过580万，租售总额约4000万美元，小规模院线上映票房收入达600万美元。

2月4日
索尼表示，截至2014年年底，黑客事件使公司损失了1500万美元。

2月5日
帕斯卡尔辞职。

双击可看大图

控制损失

HBR：当时员工最需要从您那里得到什么？

林顿：他们需要抚慰。他们担心自己的个人信息泄露，我们必须明确地解释清楚，我们正在采取何种措施保护他们。也有人担心公司会就此一蹶不振。

HBR：您如何与他们交流？

林顿：我们召开市政厅会议式的员工大会，一次有三四千人参会，来讨论正在发生什么。还有50至80人的小型论坛，听听他们关心的问题。我通常独自在食堂吃饭，确保他们能随时过来找我说话。身处一线非常重要。事件中途我去了一趟日本，因为必须去做预算报告，大概离开了一天半吧，回来之后我们的人力资源主管乔治·罗斯（George Rose）就说："你怎么走了这么长时间？"我说："乔治，我就36小时不在而已。"时间仿佛被压缩了，因为事态发展非常快。

HBR：员工也感到愤怒吗？

林顿：有人愤怒，是的。一听说美国政府认为是朝鲜方面主使的黑客攻击，就有人对我们要发行《采访》这件事不满。你在电影工作室找了一份工作，可不会想到会出这种事。

HBR：如此多的隐私资料泄露，您是如何应对的？

林顿：这件事很复杂，原因有两个。有些跟明星有关的东西登出来被人看到了，这会让员工分心，特别是那些被刊出的邮件的发件人尤其不安。还有就是员工们其实能看到其他人的私人邮件。

HBR：这个问题有办法控制吗？

林顿：我们劝大家别伸长脖子瞅别人——也就是说“别去看那些邮件”。

HBR：**对于那些公开了的邮件，有什么能做的吗?**

林顿：没有，只能闭上眼睛假装看不见，就说那些东西让人分心，视而不见就好。

HBR：**邮件里提到的明星对你们发难，您如何应对？你们这一行要对付的是一群世界上最自我中心的名人。**

林顿：在一些情况下，我们不得不拿起电话道歉。但大部分人不当回事。好莱坞社群虽然封闭，但也是公事公办。大家就想做电影、电视节目。讲实话，我觉得在这个制作流程中很多事情都能得到原谅。

HBR：**有人才流失吗?**

林顿：没有。

HBR：**你们失去了一位高管：埃米·帕斯卡尔（Amy Pascal），她辞去了联合主席一职。这是公司要继续发展所必须的吗？因为某些问题最大的邮件正是她写的。**

林顿：不，跟这件事无关。她的合同刚好快到期了，她辞职转为制片职位是我们的共同决定。电影团队是时候换换人了。

HBR：**你们不会是最后一家遭到黑客攻击的公司。由您看来，这次事件带来了什么教训?**

林顿：我想现在每个人都会更为谨慎地对待电子邮件中的措辞，而且现在大家要谈事情的时候都本能地拿起电话，或者面谈，特别是

在有难题要讨论的时候。

HBR：我们不是早就知道不能在电子邮件里透露信息了吗?

林顿：是，但你会告诉自己，“啊，不会出问题的。”而且我必须说，人的短期记忆短得不可思议。现在我收到邮件就边读边想，“真的吗？”

HBR：您看过那些泄露的邮件吗?

林顿：没有。那是被泄露的信息，是赃物。

HBR：那么您个人知道的就是媒体发布的那些东西了。

林顿：对。我连自己的邮件都没看。而且把别人的邮件细细读一遍得花上几千个小时，我觉得毫无意义。

HBR：除了写邮件时要小心，还有什么别的教训?

林顿：就是在网络上该做什么、不该做什么这样的基本问题。FBI说90%的公司无力抵御黑客攻击。退一步讲，放在网络上的所有信息从理论上说都可能被窃。这是个两难的问题，因为方便交流、方便获取信息正是网络之所以让公司运营更高效的部分因素。但你放在网上的东西越多，被黑的危险就越大。

HBR：你们甚至失去了几部电影，对吗?

林顿：黑客偷了几部电影发布出来，其中有《安妮：纽约奇缘》（*Annie*）和《依然爱丽丝》（*Still Alice*，又译《我想念我自己》）。我们觉得他们可能也偷到了《采访》，但即使他们得手，却也选择了不发布。



发行？不发行？

HBR：**您是否接受是朝鲜主使了这次黑客攻击的说法？**

林顿：其实我没怎么考虑过攻击我们的是什么人，我一直关心的是如何让公司重整旗鼓、继续运营以及如何让员工放下心来、继续工作。FBI和其他政府人员跟我说的和美国总统说的一样，是朝鲜。我只能相信了。毕竟取证鉴定搞情报的是他们。

HBR：**您知道，有人出于种种原因认为主使者并非朝鲜，原因之一是黑客在最初的沟通中并未提到《采访》。**

林顿：关于这一点，美国政府掌握的信息比其他各方更多，我没有理由质疑他们的结论。我已从专家处得知，这次攻击布局之缜密、

造成的危害之深远都表明此次行动所需的物力人力投入皆不菲。我个人并不知道黑客是朝鲜人还是其他团体，但我觉得不是哪一个心怀不满的员工所为，一个人做不了这样复杂的事。

HBR：**既然有可能是朝鲜所为，那么您是否为电影《采访》中的一些做法感到后悔——比如直接点出金正恩和朝鲜?**

林顿：不。一旦决定了要制作一部电影，你就对自己和创意团队承担了义务，必须要放映。我们坚持这一点。

HBR：**我去看了电影，有点儿疑惑：《采访》这部电影并不那么出彩，却突然成为了第一修正案的代表。这次事件似乎不像萨尔曼·拉什迪（Salman Rushdie）的追杀令那样。（1989年，伊朗精神领袖霍梅尼对印度裔英国作家萨尔曼·拉什迪下达追杀令，起因是拉什迪在《撒旦诗篇》一书中嘲讽伊斯兰先知穆罕默德。下文林顿提到的《午夜之子》是拉什迪另一部代表作——译者注）**

林顿：啊，您读过《撒旦诗篇》吗？这本书可比不上《午夜之子》。我的意思是，《撒旦诗篇》不是拉什迪最好的一部著作。而且我斗胆说一句，巴黎那些讽刺漫画可算不上艺术作品。问题并不在于你为之反抗的具体是什么。反抗就是你应尽的义务。假如《采访》在圣诞节做为一部R级喜剧片如期上映，也许就不会获得现在这种程度的审查与关注了。是的，我希望这次事件本身成为一件了不起的事。那部片子不是伟大的艺术作品，我说的那两个例子同样不是什么艺术杰作。

HBR：**您推迟这部电影在院线放映的时间，招来了许多争议。**

林顿：那真是黑暗时刻。奥巴马总统也发话了，批评我们来着。不是我们不想让电影在院线放映，而是影院不愿放映。我们已经尽力与一些数字发行方合作了。不过惹得总统对你的公司摇头可不是好玩的。

HBR：确认了不可能在影院正常上映后，您是如何补救的？

林顿：我打电话到处问别人是否愿意在数字市场发行这部电影，多数回答是“不”。许多电商、大型有线电视和卫星电视运营商都担心惹祸上身，招来黑客。那时候我第一次想到：或许是真的没办法了。但随后我见到了谷歌的埃里克·施密特（Eric Schmidt），他说：“我们就在等着这种时候呢。我们觉得谷歌的安全措施就是为了对付这个。”于是谷歌让片子在YouTube和谷歌市场上架了。

HBR：与谷歌等发行方合作的这种补丁式发行模式带来了什么益处？

林顿：人们经常问起这个，因为业内一直就我们在院线放映的同时推出数字版本是否恰当的问题争论不休。我依然是影院体验的忠实拥趸。这次的举措独一无二。我们跟Kernel和Stripe两个小公司合作开设电商页面，拉来了谷歌和微软，其他发行方也陆续参与进来。

HBR：谷歌受到黑客威胁了吗？

林顿：我猜这中间发生了很多事。不过最终谷歌没遇上什么坏事，微软和其他合作方也没出问题。

结束了吗？

HBR：危机过去了吗？真的结束了吗？

林顿：我不想乌鸦嘴，但我觉得是结束了。希望如此。我们的大部分系统已经重新上线，而且我觉得不会再有别的什么东西曝光了。

HBR：我看到说此次事件令贵公司损失了1500万美元。

林顿：索尼报告的这个数字是截至当年12月31日的损失。不过我们的底线、我们这里所有人秉持的原则是，我们不会耽搁哪怕一天的电视节目或电影放映。

HBR：维基解密（WikiLeaks）网站将被窃取的数据全部公开，且对其进行分类、方便检索。我想朱利安·阿桑奇（Julian Assange，一般被视为维基解密的创建者和主编——译者注）的意思是，索尼是一家有影响力的大型上市公司，所以这些文件应当公开。我想您是不同意的了。

林顿：我不同意，特别是因为其中有许多隐私信息。我认为人都拥有隐私权。况且无论如何，那些电子邮件是被窃取的。因此，我不赞同媒体擅自阅读私人邮件的行为。

HBR：您阻止媒体报道的尝试，有多少成功了？

林顿：有几个报道是很得体的，点到为止，没有深挖电子邮件。其他媒体就不一样了，派了一大群记者对邮件大做文章。

HBR：同行业中其他各方并未声援——他们没有说“我们都是索尼人”，您是否感到惊讶或失望？

林顿：一开始我觉得惊讶，但现在回想一下，我觉得我们的竞争对手是担心自己也被黑，而且如果他们因为声援我们而被黑的话会引

来股东诉讼。

HBR：这场灾难中有什么积极的东西吗？

林顿：仔细想想，这次事件对于美国而言是一次警钟，代价高昂、声势浩大。想象一下，假如这件事发生在通用电气，杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）的电子邮件公之于众。我不知道里面会有什么，不过我敢说那些邮件就不只是聊聊电影明星的事儿了。像通用电气那种规模的公司，遭受的损害会比我们更严重。所以，如果说这件事有什么积极作用，那就是让美国警醒，加以留意。这种事会发生的——事实上已经在发生，经常发生。

HBR：你们的安全防护是否比之前更加缜密？

林顿：我们即将上线新的系统，应用新的协议和安全措施。但还是我之前说过的，问题的关键在于你把什么放在网络上。我妻子让我明白了一个重点，她提醒我说，她将首饰存放在银行的保险柜里，打算戴着过周末的时候才取出来。她不会把首饰留在家里。这就是对待网络应有的态度。你必须仔细考虑哪些信息真正需要放在网上。

HBR：您希望讨论这次意外的原因是？

林顿：原因有几个。首先，我认为，此次事件中索尼员工经历的磨难以及为了让公司继续运营所做的杰出工作未能为人们所确知并赞赏。而且，我觉得人们并未理解我们究竟经受了怎样的磨难。关于曝光邮件的报道在很大程度上掩盖了真正利害攸关的信息。遭到这样的攻击，整个公司都岌岌可危。

经验教训

HBR：**您对遭遇此类黑客危机的公司高管还有什么别的建议?**

林顿：一定要保持冷静；而且要开诚布公，始终保持良好沟通。如果做不到这一点，就会导致公司士气下降、员工离职。还有，要安排优先事宜。我们首先补救的是能够产生利润的业务，哪怕为此牺牲其他事务也在所不惜。最后，及早与FBI开展合作是很重要的。一些公司对此犹豫不决，我认为这样不对。

HBR：**您个人优先考虑的事情是否有所改变?**

林顿：说起来难免显得幼稚：这次危机表明，我们对电子邮件和网络过度依赖。我们应当规避这些东西。不是说要倒退到拿着算盘走来走去的时代，但总之要注意了。

HBR：**索尼是否保住了企业文化?**

林顿：黑天鹅事件不可能事先做好准备，这种事猝不及防。不过这次意外让公司团结起来，迫使大家以一种前所未有的方式紧密合作。他们喜欢这种经历。我得以与很多通常不会见的人会面，聆听他们关心的东西。现在我们在试着努力保留那种团结合作的精神。

HBR：**这次经历在管理方面教会了您什么?**

林顿：必须始终坚定乐观地相信，公司一定能够渡过危机——即使自己并不十分确定要如何渡过，也要保持信心。你自己脑袋里得要1000%的坚定信念，否则撑不过终点线。

HBR：**这不是性格使然吗?您原本就是乐观的人，不是吗?**

林顿：其实我在大多数情况下不是很乐观。但在面临危机的时候，我乐观得不可理喻。

HBR：您是说假装乐观？

林顿：不，不是假装乐观，因为——这种话说起来就像糟糕的电影台词——失败不在选择范围内。你需要拿出那种摇旗呐喊的乐观精神，要不然的话你就找不到听众。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2016年2月刊。

危机公关秘诀：找个替罪羊？

Who Should Take the Fall?

亚娜·赛吉斯（Jana Seijts）| 文
蒋荟蓉 | 译　安健 | 校　万艳 | 编辑

一家美国手机支付公司在准备IPO的前夕，发生用户信息外泄事件。为了重新赢得用户信任、挽回公司声誉，董事会想要找个替罪羊，让CEO、CIO或公关总监引咎辞职。如果你是CEO，会怎么做？

公司遭到黑客攻击后的四个星期，是CEO杰克·圣蒂尼职业生涯中最难熬的一段日子。又一个被会议和访谈塞满的漫长工作日过去，杰克坐在厨房桌旁，又一次读起公司董事会主席写来的电子邮件，这次他是大声读给妻子弗洛拉听的：“董事会强烈感到须有人出面公开表示为此事负责。我们相信问题已得到解决，但我们认为，为弥补与客户的关系、重建公众形象，公开表态十分必要。”

SimplePay公司位于美国奥斯丁市，经营手机付款业务。公司现任董事会主席卡莉·埃利奥特自初创之日起便担任董事，已与杰克共事多

年，合作愉快。这次她选择发电子邮件而非打电话讨论这样敏感的事，令杰克有些吃惊。

弗洛拉摇摇头："她说'须有人出面'是指你吗？"

"我不知道。刚开始被黑的时候她明确说了不想让我辞职。"杰克说。

"她就是想找个人辞职顶罪而已。"弗洛拉打了个呵欠。杰克有些愧疚：弗洛拉明天要早起赶飞机，不该耽搁她休息的。但她坚持要把当下的问题讨论清楚再去睡觉。

"下星期你失没失业，对我来说很重要，"弗洛拉半开玩笑地说，"说认真的，卡莉干嘛这么大动干戈，又不像Target那次那么严重？"（2013年12月，美国大型连锁零售商Target数据库安全漏洞被黑客利用，导致众多用户银行卡及其他个人信息泄露，受影响用户逾7000万人——译者注）

弗洛拉说得没错。SimplePay应用软件让商家在手机或平板电脑上接受付款，每天处理上百万笔信用卡转账；黑客入侵的只是一个保存用户电子邮箱地址的数据库，财务及其他认证信息并未泄露。

尽管如此，这次事件依然暴露了一个令人担忧的安全漏洞。公司被迫将系统关闭42小时，向1000万受影响用户发布通知，并且公开道歉。技术行业博主纷纷就此事大做文章，不少人推测SimplePay开始放缓招聘速度、缩减安全开支，借此粉饰资产负债表，准备上市。这种猜测并不全错。公司计划明年上市，这段时间杰克与首席财务官一直致力于缩减开支，可是并未压缩IT部门预算。他们深知技术及相关支持人员乃是公司命脉。公司公关主管米歇尔·佩雷斯已发表声明表达了这样的意思，却难以力挽舆论狂澜。

推特上炸开了花，群嘲SimplePay居然花了快两天才从一次小小的黑客攻击中缓过劲来，但公司首席信息官（CIO）杰西·格拉德斯通坚持表示，他的团队就是需要这么长时间来关闭黑客持有的所有权限，并对安全漏洞进行全面修复。IT部门自遭受攻击以来便加班加点，寻找并逐一消除隐患，实施新的安全措施。

“她把这事看得很大，因为情况很严重。”杰克说。

“我知道，”弗洛拉说，“但非要找个替罪羊好像也过分了吧。要是她不想让你走，那她说的是谁？杰西？”

杰克无言以对。在这种情况下，让CIO辞职谢罪是说不通的。况且这次杰西和公司其他人对事故的处理颇令他感到骄傲。响应速度也许是有点慢，但他们在现有人力物力条件下竭尽全力做到了最好。

“可能卡莉只是替其他董事传个话。这肯定是别人的意思。”杰克说。

“比如特奥。”弗洛拉说着，从桌边站起身。特奥·康拉德是一位杰出的技术投资人，自从加入董事会以来就一直跟杰克作对，几乎时时质疑杰克身为CEO做出的决定。上次董事会紧急开会的时候，特奥反复唠叨着有30%的用户自黑客事件后便不再使用SimplePay应用这一事实。

“他们不再信任我们了，”特奥在会上说，“华尔街证交所也不会相信我们了，除非我们彻底搞清楚要采取什么措施才能保证以后永远不再发生这种事。”

杰克将目光从笔记本电脑屏幕上移开，看看弗洛拉，她要上楼去了。“说点儿别的，”他在她身后叫道，“我可不高兴今晚听到的最后一句话是特奥的名字。”

“尽量休息一下吧，亲爱的。”她在楼梯上说。

杰克笑了笑，心里却知道自己休息不了。

回归正轨?

次日清晨，杰克在博丁溪咖啡店同杰西和米歇尔会面，时值7点30分。

“你脸色不太好，杰克，”米歇尔落座时说，“别熬了，该睡一觉了。最糟的已经过去了。”

“恐怕还没有，”杰克边说边往自己的双份咖啡玛奇朵里加了两包糖，“我们的交易量还没有回到黑客事件前的水平，新用户数也停滞了。我知道现在才不过一个月，而且为了修补漏洞，其他事务都暂且放缓。但我们得尽快回到正轨。”

“就公关而言，现在我们已经掌控了局面。”米歇尔说。她简单讲了公司对黑客事件的妥善应对：迅速与信息安全受损的用户取得联系，并向用户、社交媒体和评论界传达清晰一致的信息。此前米歇尔建议公司道歉，但要着重强调责任方是黑客。在公司内部，她也试图淡化事件的严重程度，不过被杰克叫停，因为杰克担心那种轻描淡写的态度会反应在她对外传达的信息中。“我们不能忘了这是件大事，米歇尔。”他说。

“当然是大事，”米歇尔答道，“可我真的觉得这件事差不多已经过去了。我的电话不会再响个不停。昨天卡拉·斯威舍还跟我说，从某种意义上讲，我们应该把被黑看作一种荣誉。现如今我们公司已经大到能被黑客当作攻击目标了。”

米歇尔笑了，杰克和杰西却没有笑。

“而且有杰西主持安全事宜，”米歇尔接着说，“我们就能得到‘最新、最全面的数据安全保障’，对吧？”

“我们在为此努力。”杰西盯着自己的咖啡回答。这几天他都睡在办公室。他是个完美主义者，工作出类拔萃，但在这次危机中，他对完美的执着拖慢了反应速度。杰克与米歇尔急着推动新的安全措施升级，在这方面投资虽操之过急但实属必要，而杰西却仍在做测试。

“新性能要等到什么时候才能正式推出？”杰克问。

“我们还需要一到两天。”杰西回答。

“很好，”米歇尔的声音强作欢喜，“我们可以在本周末发布新版本，还能顺带给FBI调查提供新信息。然后就看销售团队大显神通，我们马上就能回归正轨。毕竟还要准备上市呢。”

杰克想，这大概就是董事会急着逼人辞职顶罪的原因：在SimplePay上市亮相前，这次黑客事件要有个利落的结尾给证交所看。

须要有人谢罪?

“真是抱歉，这次很多事都用邮件说，”当天下午杰克去卡莉的办公室，卡莉如此说道，“我知道很不容易。”她解释说，绝大多数董事认为有必要公开表态，表现出SimplePay对待安全漏洞问题的严肃态度。

“但我们已经做到了。我们清楚解释了黑客事件始末以及我们的应对措施。”

“董事会关心的不是解释，而是我们要做出怎样的改变才能保证重新赢得用户全然的信任。Target那次，CIO和CEO都辞职了。2007年TJX公司爆出安全漏洞，也有一名高管和一位高级副总裁引咎辞职。

有这些先例在前，我们就得采取相似的措施才能了结这件事。SimplePay一直是手机支付领域的佼佼者，迄今为止这份成功全是靠着我们安全可靠的声誉得来的。我们成功的根基是信任，而这次事故毁了这份信任。”

卡莉说的没错。对安全问题的质疑已经淹没了客服部门。公司预料到会有一部分商家退出，但实际损失的用户早已大大超出预想，而且仍然在继续流失。

卡莉拿起手机：“你看到交互团队做的调研结果了吗？特奥昨晚发的。‘12%的用户说他们会停止在有安全漏洞的零售商处购物，约36%的人表示他们会减少去购物的次数。在个人信息被盗的购物者中，约85%的人说他们把这件事告诉了别人，34%的人会在社交媒体上抱怨，20%的人直接在公司网页上发表评论。’”

“那炒掉个把人就能把这些问题都解决了？”杰克开始不耐烦了，“Target炒了人也没解决，他们的股票在斯坦海佛辞职的那个星期下跌了3%。”

“他们动作太慢了。斯坦海佛应该早点走。而且现在他们的股票在新CEO带领下飙升了30%，创历史新高。经历过一场灾难后，分析家、评论人、客户等等都想有个全新的开始，大家都这么觉得。”卡莉说。

“但也不一定总得这样吧。瞧瞧Zendesk和LivingSocial，他们没炒人，照样度过了黑客风波。”

“但眼下我们的情况没有好转。我们需要公开表态，只是启用新技术、新人员还不够。”

“所以必须有人牺牲？”杰克问。

“一个就够了。”

“好吧，那理应是我，”杰克并不确定真的相信自己所说的话，“我们已经有了强大的团队，只要我一走，公司态度明明白白摆出来，你们就能重新回到正轨，赶上公司上市的时间。”

“不一定非得是你。”卡莉说。

“不是我，那还有谁？”杰克问。

卡莉说，第一人选是杰西，毕竟是他做的系统有漏洞、他的团队修复速度太慢。身为领导者，杰西在面临压力时不够沉稳。也有一些董事提出，米歇尔应当负责，假如当初她能迅速意识到事态严重性，赶在起风波前迅速采取措施，SimplePay也许就不会遭遇如此严重的信任危机。

“解雇米歇尔能解决什么问题？她可能是处理得不够妥当，但让她离职根本于事无补。至于杰西，你我都清楚，现在的情况不能怪他。IT团队不可能预先把系统做得滴水不漏。他为工作尽职尽责了。”

“听我说，你是一位非常杰出的领导者，始终如一地维护他们，无论他们是否值得你这么做，”卡莉说，“可是董事会已经做了决定。必须有人离职。”

注定要牺牲？

杰克在手机上写了这封邮件：

这个决定并非轻率之举，请各位放心。鉴于最近事态发展，为维护SimplePay公司及客户的利益起见，我已决定离职。

我诚然无法为此次事故负任何个人责任，但此事乃是在我任职期间发生。身为CEO，我理应为此负责，并就此辞去职务，即时生效——

当然我这么做主要是屈从于董事会的意思。

杰克按下发送键，过了20秒，手机响了。远在旧金山的弗洛拉从酒店房间打来电话。

“大半夜的你搞这么一封假惺惺的辞职信干嘛？”她质问道，“虽然我很喜欢你写的最后一句，要是所有颜面扫地的CEO都承认是被董事会逼迫辞职的就好了。不过说真的，亲爱的，你不会辞职，对吧？你热爱你的工作。”

是的。领导SimplePay为杰克带来前所未有的愉悦，而且他当然不想放弃第一次带领公司上市的大好机会。可是他无法想象让其他任何人做替罪羔羊。

“这么写出来感觉怎么样？”

“糟透了，”杰克坦言，“我不想离开，但为了整个团队，我大概不得不让某个人离开。”

由《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中公司领导者面临的真实困境，并提供专家意见。本文基于IVEY商学院对索尼公司很久以前一次黑客事件的案例“索尼PlayStation：安全漏洞”（Sony PlayStation: Security Breach，编号W12309-PDF-ENG），作者是亚娜•赛吉斯和保罗•柏格斯（Paul Bigus），可登陆hbr.org阅读原文。

亚娜•赛吉斯是加拿大西安大略大学IVEY商学院管理沟通课讲师。

案例研究教学笔记

亚娜·赛吉斯在管理沟通课上讲解本文所叙案例。

这个案例为什么会引起你的注意？

这个案例原本涉及的是一个许多学生都熟悉的产品：PlayStation 游戏机。那次安全事故发生在最近这次索尼影业遭黑客攻击的 3 年以前，对索尼公司造成了深重的影响。我知道这个案例可以帮助学生解决一个棘手的问题：一次挫折过后让组织内重要人物离职是否有助于重获稳定。

你的学生对这个案例作何反应？

多数人认为找个替罪羊并无必要，他们建议高管层制定解决当前危机、确保将来不再发生类似危机的行动步骤。

这个案例能带来什么启发？

一个启发是公司必须经常与关键利益相关方进行交流，及早传达符合各方需求、诉求和利益的信息。客户在信息安全事故后关心的问题跟投资方关心的大不一样。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

来自hbr.org社区的评论

木已成舟

别忘了，最终决定权在董事会手里。董事会已经把丑话说出来：必须让一位高管辞职。SimplePay需要及时逆转这种恶性循环，否则势必自取灭亡。杰克应该向董事会说明，做为下属，他会依照他们的指令行事，正如他自己希望SimplePay其他人听他的话办事一样。

杰弗里·多伊奇

A SPLINT公司创始人

辞职会传达一种信息

如果杰克解雇杰西或米歇尔，SimplePay也许不会立即好转，因为人员替换交接得花上好几个月。但如果董事会坚持要解雇一个人，杰克只能自己走人。他自己离开，说明他信任自己的团队。

泰格·鲁德

Rood Consulting公司负责人

SimplePay有别的选择

要传达强有力的信息，并非只有解雇人员一途。公司可以开展市场宣传活动，或者对手机应用系统进行升级，增加让用户看得见的新设计和安全特性，借此重塑形象。不过要是再被黑一次，这些就都白搭了。若要赢回用户的信任，公司必须继续提升安全性。

阿尔文·崔

Qualicom Innovations公司发展分析员

别让人才白白离开

为了面子让人引咎辞职毫无益处。如果是杰克力有不逮，那他是应该离职，但他明显是位称职的高管，流失这样的人才毫无意义，况且公司面临困难时正需要领导者。

罗宾·科恩

《公关危机圣经》（*The PR Crisis Bible*）一书作者

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

专家点评

逼人辞职可能适得其反



卡里·霍伦菲尔特
万事达卡亚太地区信用卡处理部门副总裁

让一位高管离职，对传达“公司已从事故中恢复”这一信息有害无益。

不幸的是，这样的安全漏洞太常见了。卡莉和其他董事想消除这件事对SimplePay造成的经济和名誉损害，其缘故可以理解，但我不同意这种每次遭遇危机都要找人做替罪羊的常见做法。

让杰克乃至杰西辞职可能事与愿违，原因有二。其一，此举会将矛头从真正的犯罪分子——那些网络诈骗犯身上移开。倘若黑客攻击是内贼所为，那自然另当别论，但这次并不是。董事会在组织内部找了替罪羊，想把罪责推到此人身上就此了结，但公司唯有完全理解事件的来龙去脉，以此为参照寻求更好地保护应用系统的方法，而后满怀信心地与组织内外各利益相关方进行交流，否则无法摆脱事故影响。

其二，逼人辞职可能适得其反，反而有损于SimplePay的声誉。杰克及其团队似乎已采取了相当不错的应对措施。他们处理得公开透明，迅速将漏洞一事告知所有应当知道的人，并采取措施缓和余波。

或许他们修复系统的速度是有点慢，但这种情况下快慢都是相对而言的。让一位高管离职，对传达“公司已从事故中恢复”这一信息有害无益。用户和分析家也许会怀疑其中另有隐情。如此一来，SimplePay恢复自身形象要投入的时间就更长。

处理支付类相关信息的公司大抵如是，万事达卡也时时警惕黑客的威胁。然而网络诈骗团伙极其奸猾。他们沆瀣一气，跨国作案，可以在一个地区使用从另一地区盗取的信息，追踪难度很大，且作案手法不断翻新。万事达卡启用了广泛的风险及诈骗管理动态方针系统，包括我供职的应急团队。应急团队管理事故相关的各个方面（从行动方案检测到对外沟通），并确保在恰当时机采取恰当行动。

SimplePay应当把漏洞事故视为一个促进组织团结的契机，让组织各方通力合作，制定弥补公司经济及名誉损失的详细方案。保护公司不只是杰克和杰西两个人的责任。从董事会主席到终端用户，每个人都要负起责任，妥善处理信息，提高安全性。SimplePay不该让米歇尔独力负责对外传达信息，而应集合企业传播部门、高管层以及运营和技术团队之力一同发声。

我不是说决定解雇哪个人一定不对。但在这个案例中，杰克及其团队应该留下来，集中精力为未来做准备，提高系统应对攻击的安全性，并让各项事务回归正轨。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

专家点评

杰克严重失职



卡尼纳·布兰查德

问题与危机管理咨询机构Opportunity Creation总裁，曾在陶氏化学公司及安大略省环境部门任高层管理人员

杰克未能胜任自己的工作，必须为此负责，或许这就意味着辞职。

SimplePay之所以落到此等境地，原因无疑是执行领导方面出了差错。董事会坚持要解雇一个人，杰克主动辞职也许是唯一选择，但他本不必非如此不可。

说到危机管理，情况就不一样了。20多年前，高管把绝大多数公共关系问题丢给公关部门处理，极少道歉，因为觉得这种问题无足轻重，在法理上成不了气候。与那时相比，如今公司变得更透明，领导者也知道危机当前要率先出面表示关心，做出回答。然而这个案例中的CEO杰克并没有这么做。SimplePay事故起因仅仅是一个不算大的安全问题，却掀起了危及公司未来发展的大争议，这在很大程度上是由于杰克处理不当造成的。

SimplePay的高管层没有投入足够的时间和精力为危机和问题管理做规划，便是难辞其咎。我说的不是那种一年一度让每个人写下最佳做法，然后加进活页夹里放在架子上的练习。危机规划应当是一个思虑长远的持续性过程，须对所有潜在危机进行反思和讨论，从其他公司学习，并为自己的组织选择适当的策略。

杰克本该带领团队进行这样的情景规划练习，如此一来，米歇尔、杰西和其他人就会提早知道危机来临时各自应当以何种顺序如何行事，以及最重要的——是否要考虑辞职。

杰克这个级别的高管本该建立强有力的导师、同侪、专家人脉网络以供咨询。假如杰克预先准备好应对策略，米歇尔就能在帮助他与用户和媒体交流时采取更审慎的态度，杰西修复系统的工作也可能会进行得更快。案例中的安全漏洞原本无足轻重，却由于准备失当而掀起了风波。

我在陶氏化学公司供职20年，公司对待潜在危机的态度极其严肃，因为化工行业一出问题就要付出高昂的代价。系统出错可能会造成环境污染，乃至致人丧命。但即使风险没有那么高，公司也应当做好全面准备。窃取个人信息的犯罪分子也要严肃处置。不管是地方上的小公司还是跨国大公司，都必须要有危机管理规划。

不幸的是，杰克无法让时间倒流。因此，他必须放下姿态，为自己的疏漏负责。这很可能意味着辞职，或至少挽起袖子亲自上阵补救，确保整个公司从他的失误中吸取教训，下次早做准备。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

专家点评

危机管理须公开透明



谢丽容

《财经》杂志产业组记者，长期关注互联网行业。

近期，包括支付宝、阿里云和携程在内的中国多家互联网公司也发生了不同类型的安全问题，它们的处理方式与SimplePay类似。

杰克不应辞职。如果杰克辞职，意味着SimplePay向公众承认，在系统安全、公司决策和危机应对上有着巨大错误，势必在公众舆论上继续发酵此次危机，为公司的管理和技术能力投否决票。

从整件事情的发展进程来看，SimplePay公司虽然号称在前前后后做了诸多堪称"追求完美"的安全技术工作，但这家公司上至董事会、CEO，下至技术主管，都犯了一个致命错误——将这次事件视为一个事故，而非危机。

事实上，对于一个时刻与用户的资金打交道的互联网公司而言，如果不能完善处理好一起黑客攻击事件，这家公司将面临巨大危机。在事件发生一个月后，SimplePay的交易额低于黑客事件之前的水平，新用户增长也陷入停滞。这意味着危机开始放大——人们开始不信任这家公司。

尽管如此，杰克依然不应辞职。无论是杰克还是其他人，高管辞职并不能让外界对SimplePay恢复信心。

如果时间可以倒退，SimplePay对这次危机的正确处理方式应是：尽快修复漏洞，恢复系统运行，保证系统安全；此外，效仿成熟的大型互联网公司的正确做法：及时向公众公布事故发生的原因、造成了哪些影响、在此次事故中的应对策略，以及未来的改进措施。这些做法的目的在于，给与公众、用户对这家公司足够的信心。

危机发生后，重塑消费者信心成为最大的挑战。此时，一个成熟、明智的公司决策层，应及时补充技术实力、重新梳理技术架构、完善系统安全，甚至主动加入与安全有关的权威组织。并且，这一切不能悄悄背地里进行，而应通过各种渠道和方式让用户知道，我在努力，未来我会做得更好。

从技术层面来看，出现故障是必然的。根据摩尔定律，技术每隔一年半就会被淘汰和取代。漏洞无处不在，不可避免，重要的是企业需要随时发现漏洞，规避风险。

近期，包括支付宝、阿里云、携程在内的中国多家互联网公司也发生了不同类型的安全问题，它们在危机的应对方式上与SimplePay有诸多类似——危机发生后，它们忙于解决系统技术问题本身，没有及时给公众一个详细透明的风险公告。

事发后，支付宝技术团队细化了应急制度及流程、完善容灾切换应急预案与支撑系统的建设，制定了月度演练规则。

但这一切也仅在支付宝内部进行。无论是支付宝还是携程，对于此次安全危机的处理方式均选择了低调，尽可能冷处理。

幸运的是，中国用户对网络安全的敏感度较欧美国家更低，宽容度更高，大多数普通用户在没有出现大规模实质性资金损失时，不会

有太多过激反应。但这并不意味着互联网公司可以高枕无忧。随着这个行业越来越渗透进人们的生活和工作，竞争越来越激烈，公众意识越来越觉醒，冷处理的危机管理方式将不再适用于中国用户。当危机发生时，互联网公司须采用更加成熟、透明的方式，及时披露事故发生的原因以及所采取的应对措施。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年7-8月合刊。

Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：危机公关：你不可不知的几件事

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

助理主编 Assistant Editor

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writer

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

新媒体编辑 Digital Editor

齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei

驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor (London)

牛文静 Niu Wenjing

高级图书编辑 Senior Book Editor

王晓红 Wendy Wang

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

广告总监 Advertising Director

李一品 Yolanda Li

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区品牌总监 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

高级品牌经理 Senior Branding Managers

陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

李帅 Li Shuai 王文睿 Wang Wenrui

品牌经理 Branding Managers

杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive

崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version

of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

危机公关：你不可不知的几件事（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2016

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00007494-20160331

最后修订：2016年3月31日

制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016

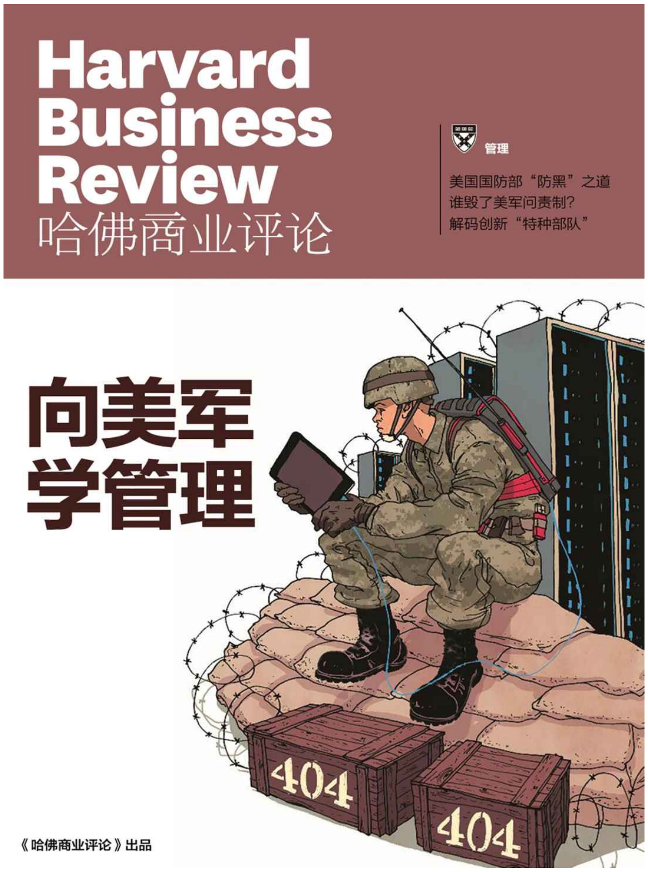
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《向美军学管理》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B015YWFDGY

Harvard Business Review

哈佛商业评论

HBR大思路精选必读系列

信息愈灵 买家愈精

大爆炸式颠覆来袭

王者 3 法则

表现曲线：为可持续战略而创新

新雇佣时代：联盟关系

王者3法则

哈佛商业评论

增刊：王者3法则
（《哈佛商业评论》（中文版）特辑）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

HBR大思路精选必读系列

信息愈灵 买家愈精

大爆炸式颠覆来袭

王者 3 法则

表现曲线：为可持续战略而创新

新雇佣时代：联盟关系

王者3法则

增刊：王者3法则

序：公司传奇缔造者

信息愈灵 买家愈精

大爆炸式颠覆来袭

王者3法则

表现曲线：为可持续战略而创新

新雇佣时代：联盟关系

版权页

推荐阅读

哈佛商业评论

增刊：王者3法则

编辑：腾　跃

设计：崔晓晋

公司传奇缔造者

文丨腾跃 《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑

运气可能带给一家公司一两年甚至十年的辉煌，但时间一长自会暴露其平庸的本质。

利用统计学方法，《王者3法则》一文的作者对上千家公司进行了研究，并从中找出了几百家长期绩效表现卓越的公司。结果发现，这些公司成功的奥妙是：在战略上始终坚持3个基本法则：

1．品质先于价格：追求产品的差异化，而不是降低价格与对手竞争。

2．收入先于成本：公司的重心是增加收入额，而不是削减成本。

3．没有其他法则：所有必要的改变都必须遵守法则1和2。

除了少数几个例外，卓越绩效公司的所有重要决定，从收购、多元化、资源分配到定价都符合以上法则。

这些法则能有效地避免公司领导者漏洞百出的习惯性思维。例如，当收入下降时，人们很容易采用削减资产和投资的方式来降低成本；但是卓越公司通常认为高成本是必须付出的代价，这些公司长期投入大量资源创造自身的非价格价值，并获得了更高的收入。

这些法则是卓越公司缔造传奇的法宝，它们对任何企业都有借鉴意义。

信息愈灵 买家愈精

理查德·泰勒（Richard H. Thaler）
威尔·塔克（Will Tucker）| 文
熊静如 | 译 李钊 戴险峰 | 校

技术变革与信息披露规则的改变，将帮助消费者做出更明智的购买决策。准备好迎接新兴的“选择引擎”吧！

去年，笔者参与组织了一场以信息披露政策为主题的白宫峰会。我们在会前给来自60多个联邦政府分支机构的300多名登记者发去了会议资料，在资料开头的两句会议提醒之后,我们告知大家：如无特殊要求，所有参会者将被默认为选择了“健康午餐”。

在大约10行字之后，我们对此做出了解释：“健康午餐可能包括（但不限于）一份三明治——无麸苏打面包夹豆芽、大豆奶酪。”在会议资料的最后还有一句话：只要参会者发一封题为“完整披露”的邮件就可以获得一份“特殊奖品”。

结果，80%的参会者都没有对这份看上去就不怎么样的午餐提出异议，同时仅有1%的人获得了奖品。峰会当天早晨，我们通知参会人员，他们大部分都“选择”了一份大豆奶酪三明治作为午餐，人群中顿时发出阵阵哀怨之声。其实不必担忧，我们只是开了个玩笑，真正的

午餐里还有味道不错的火鸡和金枪鱼三明治。这一测试验证了我们的预测：高学历的专家也好，政府官员也罢，多数受众无法完全吸收我们传递的所有信息，并做出利益最大化的选择。他们不知不觉地选择了大豆奶酪三明治，不知不觉地错过了奖品，究其原因，并不是人们太过粗心或愚钝，也并非对获得利益毫无兴趣；而是他们是正常人，拥有着人类的通病：理性思维的惯性和局限性。

在发达国家，尤其是在惯于玩弄文字游戏的美国，消费者的日常生活中充斥着大量远比我们这个“大豆奶酪”实验复杂得多的资讯。我们总是收到一些非常重要却晦涩难懂的信息。此前已有许多人做了不少改善信息披露的尝试，包括将复杂的合同语言转换为“平实语言”，但收效甚微。但我们不能据此认定这些试图做出改变的人能力不济或不够努力，相反，这只说明用简单的语言解释复杂事物是何等之难。不信，你试试拟一份《系鞋带说明》。

虽然艰难，但我们仍然乐观地认为，借助于现代技术和新政策的有效结合，信息披露的形式会改变，并且经济领域中许多行业的运作方式也将随之改变。政府拥有的数据和私营企业披露的信息将会越来越多地采用“可机读”格式，而这些转变将推进新型技术服务业的发展——“选择引擎”（Choice Engine），即数据解读技术。

对企业而言，选择引擎的兴起既是威胁，也是巨大的商机。信息公开会使市场变得更加有效，而那些通过欺骗、混淆视听等手段或利用消费者信息搜集惰性占据市场的企业，最终将失败。最大的赢家将是充分利用新的数据资源设计产品和服务的公司，特别是那些能运用选择引擎帮助消费者做出明智决策的公司。

这一判断听起来太过美好抑或是可怕，以至于难以置信，但全球定位系统（简称GPS）的发展史则能证明这种疑虑是多余的。如今

GPS无处不在，我们对它已经习焉不察，但其实直到2000年，在美国政府下令取消对国防部的特定卫星数据进行加密后，GPS才快速发展起来。取消选择性加密后，公众可以免费获取卫星数据，于是，一些商业人士才能因材施用。如今消费者可以利用智能手机获得邻近店铺的优惠券，高尔夫腕表可以测量所在位置与下一个果岭之间的距离。GPS创新对售卖纸质地图的企业来说不啻为一场灾难，但它对于消费者和整个国民经济而言却是福音。美国国家首席技术官托德·帕克（Todd Park）不久前透露，仅2011年，GPS就为美国经济贡献了约900亿美元。我们相信，相较于GPS，选择引擎的勃兴将会对国民经济以及消费者的生活带来更大、更显著的变化。

开放的政府

数据共享无疑是GPS走向成功的关键，如今它已贯穿于美国政府的所有政策中。2009年，奥巴马在履任美国总统的第一天就发布了《透明与开放的政府》（*Transparency and Open Government*）备忘录，宣布政府收集和掌握的信息属于国家资产，要求各部门“以易于查阅和便于使用的格式及时披露”。初步举措包括建立data.gov网站（基于网络的清算中心，提供机读格式的政府数据）。之后，政府开始设定政策框架，规范如何公布消费者和企业之间的交互信息，以及双方的公开产品和服务信息。英国首相卡梅伦也已开始进行类似的尝试。

奥巴马在其第二个总统任期内可能会加速推进上述举措，当然这一行动还需要得到共和党以及各地方政府的支持。史无前例的数据开放与先进技术的结合，为政策制定者和商业领袖们提供了一个宝贵的机会，他们可以借此创造出鲜见的良性循环——消费者、企业及创业

者们都将从中获益。面对如此巨大的价值诱惑，任何一个现代经济体都不愿错失良机。

成功的创业案例表明，政府的信息公开政策将会迅速获得经济回报。2008年，圣地亚哥的两兄弟麦克·阿尔弗雷德（Mike Alfred）和赖安·阿尔弗雷德（Ryan Alfred）创立了一家名为BrightScope的公司。该公司致力于对美国雇主定期缴款的养老保险计划401（k）做评估（该计划是一种由雇员和雇主共同缴费建立起来的基金式养老保险制度，雇员退休后养老金的领取金额取决于缴纳金额的多少和投资收益状况。——译者注）。负责该计划的美国劳工部要求雇主每年填一份表格，提供详尽的计划。这样的做法带来一个问题：填好的表格都保存在华盛顿的某幢大楼里，而BrightScope若想取得这些信息，就必须按照《信息自由法案》提出检索申请，分别索要每个企业的表格，然后等待纸质文件邮递到办公室；但按照这种模式建立企业的数据库，进展将会非常缓慢。然而，"开放政府"备忘录下达之后六个月，BrightScope就收到了一张包含所有表格的CD光盘。阿尔弗雷德兄弟旋即新招了15名员工，开始评估雇员数超过100 人的所有企业的401（k）计划，而BrightScope自己也很快就会成为被研究的对象，因为他们的雇员人数急剧扩张。

当独立第三方开始评估某企业的养老保险计划时，一些有趣的现象出现了。比如，BrightScope因某个公司的养老计划费用过高而给出较低评分时，该公司的资产经理和计划主管就仔细审核该计划，各自提出费用更低、评分更高的替代方案。还有一次，某位公司董事会成员查看所在企业的BrightScope评分后大失所望，于是就把公司养老保险计划直接拿到董事会上讨论。这些说明，企业按政府要求披露数据后，往往可以因此发现自身问题并加以改进。

截至2010年年终，美国已有近30个政府机构和部门提交或完善了各自的“开放政府”计划，公开“高价值的数据组”，比如食品药品监管局的召回信息、国务院发布的旅游警告以及机场的准点报告。

在我们的白宫峰会中，某场午餐会（非此前大豆奶酪那场）安排了很多类似BrightScope的初创企业演示公司创意。每段展示之后我们都会问创业者：“你想获取什么样的数据？你将用这些数据做什么？”他们的回答揭示出无数潜藏的商机，涉及医疗、金融、能源、教育和很多其他领域。我们很期待，到智能披露和选择引擎开始迈入高速发展阶段之时，一大批新创公司能崭露头角。

神奇的智能披露

当政策制定者将目光转向商业领域时，他们推动信息披露的思路与在公共领域的方法大同小异，惟一可能的区别在于，商业领域所涉及的范围更广泛。然而极具讽刺意味的是，产品和服务日渐复杂，做出明智的购买决策愈发困难，而商家和消费者的潜在收益恰恰源于此处。好消息是，我们有智能手机，它能够让我们做到在十年前所无法想象的事；坏消息是，我们已经看不懂每月的智能手机账单。但如果运用选择引擎处理数据，不论要应对的是复杂的房贷还是简单的电费账单，我们都可以在层出不穷的新事物中把握关键。如同亚马逊和Netflix（在线影片租赁服务）能够帮助你决定读哪本书、看哪部电影一样，选择引擎还可以帮助你做更重要的决策。

美国联邦法律法规要求，企业须披露产品、服务等多种信息。某些情况下，信息披露是指产品上必须标注的文字声明（例如，“警告：吸烟可导致中风和心脏病”）；有时，信息披露是以数据的形式出现，

包括价格（房贷的利率）、基本产品特征（如食品的热量值）或官方评分（汽车碰撞测试的安全性得分）；还有些情况，信息披露是企业或机构采取特殊行动时的提醒通知（收取透支罚金或上市企业进行股东选举）。

有时，只是披露不好的产品特点就足以改变企业和个人的行为。美国食品和药物管理局（FDA）曾做出规定，产品必须在营养成分标签上标明反式脂肪酸含量。到2006年，一份对229位美国人的研究显示，检验对象血液中的反式脂肪酸含量下降了58%。不仅如此，企业生产和宣传产品的方式也发生了相应改变。

即使是信息呈现方式的细微改变，也会对人们处理信息和相应的行为带来重大且可预测的影响。某种食品的标签上表明了“90%的非脂肪”和“10%的脂肪”的效果大不相同。有证据表明，退休计划里如果将储蓄表述为退休后的可用月收入，而不是当前账户结余，员工选择缴纳养老保险的比例就会上升。研究还显示，在两份数据相同但外观差距较大的年报之间，金融专家会给外观更精美的那份年报更高的评级。事实上，对金融专家来说，一份赏心悦目的报告在效果上相当于企业年收入增加20%。

“人们并不总是能按自己所希望的那样理性决策”，诺贝尔奖得主、行为经济学先驱丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）告诉我们，“人们受纷繁复杂的表象影响，行事拖拉且不会注意小字条款。你必须创造条件让人们为自己做更好的决策。”

不幸的是，披露和监管政策在制定之初就隐含了一个假设：只关注获取信息的成本，信息披露的结构和格式并不重要。破译和理解公开信息的苦差事就丢给了消费者。

消费者需要考虑的因素太复杂也太多，因此他们难以找出最契合自身需求的产品和服务。我们谁都说不清自己使用手机的通话和数据流量的平均值和峰值（虽然我们的电信公司肯定可以），更不用说搞清楚其他电信公司开出的价格是否更划算或服务更好（即便我们的怀疑是真的）。即使涉及的金额更高，我们也一样难以做出理性选择。比如在选择抵押房贷时，哪怕货比三家可以省下一大笔钱，大多数人会选择他们拿到的第一份报价。也正因如此，企业才竞相投入时间、精力和人才去混淆消费者的视听——比如，将产品特性以小字条款夹在精心雕琢的文字中蒙混过关。一旦企业用这样的手段夺取市场份额，市场效率、其他企业以及消费者都将受害不浅。

良好的电子信息披露机制，应该保证消费者了解自己到底能得到什么，且可以比较。消费者对他们所购买的产品和服务的特点和价格理解得越透彻，监管者介入的就越少。在2009年出版的《助推：事关健康、财富与快乐的最佳选择》（*Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*）一书中，本文作者之一理查德·泰勒·和法学学者卡斯·桑斯坦（Cass R. Sunstein）共同提出了RECAP框架（RECAP指记录、评价及可选价格比较）。

奥巴马政府和卡梅伦内阁都以不同的方式采用了RECAP，并且为其加上了更为朗朗上口的名字。在美国，它被称作“智能披露”，意指“及时地以可机读的标准格式发布复杂的信息和数据，以俾消费者明智决策。”而在英国，它则被命名为“自数据”（midata），目前主要关注零售银行、能源和手机通讯数据。

2011年颁布的《消费者隐私权法案》（*Consumer Privacy Bill of Rights*）明确规定，消费者有权存取自己个人数据，如今这一理念日渐深入人心。近期，世界经济论坛发布了一份题为《反思个人数据》

（*Rethinking Personal Data*）的报告。该报告指出，个人信息代表着新的资产类别——而这一新的资产类别对世界经济产生的影响，将会比4.1万亿美元的互联网经济更大。美国的“智能披露”和英国的“自数据”计划把个人数据所有权、查询权与现行信息披露监管制度相结合，它们或许会成为全世界制定数据政策的模板。

什么是智能披露？

通过鼓励政府、企业和消费者以可机读的格式公开信息和数据，政策制定者能够让新兴“选择引擎”帮助消费者和企业掌握更充分信息，做出明智的决定。

BRIGHTSCOPE

创立时间：2008 年

地点：加利福尼亚州圣地亚哥

员工数：50 人以上

BrightScope 使用的数据来自员工按要求向美国劳工部提交的、用于评定401(k) 退休计划的数据。该企业如今评论和分析超过4.5 万份计划，为每一个计划评估分数。

该公司还为基金评级，让资产经理、企业和个人看到他们的退休计划与其他理财选择之间的异同。

www.brightscope.com

特易购（TESCO）

创立时间：1919 年

地点：英国切森特

员工数：50 万人以上

世界最大的零售商之一特易购正计划开展一项服务，让持有会员卡的消费者能够轻松访问自己的购物记录；这项服务还包含目标设置和规划功能。初期特易购将主要通过智能手机App 来提供这些数据。在英国政府提出要求之前，特易购就已经允许消费者获取个人数据。

www.tesco.com

FIRSTFUEL

创立时间：2010 年

地点：马萨诸塞州波士顿

员工数：40 人

FirstFuel 通过分析美国绿色按钮计划中电力公司所提供的数据，帮助企业提高能源利用率。在一项名为“零接触”的能源审计中，该公司能分析建筑每小时的能源消耗量，由此制定能耗基准，并根据客户情况提供多样化的节能建议。最近国防部选择FirstFuel为30 万栋建筑制定基准，并提供节能建议。

www.firstfuel.com

选择引擎时代降临

无论被冠以什么名称，智能的信息披露都可以被归为以下四个大类：（1）官方收集和发布的产品和服务数据；（2）政府发布的个人数据（比如社会保险缴付和纳税申报单）；（3）政府督促私营企业以电子化方式披露的产品和服务的价格及特性；（4）政府督促下，产品和服务提供商向消费者公开的消费者个人数据。

截至目前，以上四类智能披露中的前两类已初见成效。有时，政府机构需要做的仅是找到信息传递的更好方式。比如，美国退伍军人管理局的“蓝色按钮计划”（Blue Button Initiative），按照该计划，只需通过智能手机或电脑上一个简单的App，退伍军人就可以从管理局官网上下载他们的医疗记录。

然而更普遍的情况则如同GPS的发展历程——创业者只有最终找到应用政府数据的新途径，才会有实质性的突破。例如，当很多城市公开地铁和巴士的实时位置讯息时，开发者们便迅速发布了为上班族设计的App。接下来，创业者们利用私营企业提供的数据（比如，药瓶上的标签，审批过程缓慢的信用卡或是谷物包装盒上的成分列表）开发App，将发动一场消费决策和企业决策方式的革命。

毋庸置疑，大部分美国消费者已经改在线上研究产品和购物了。以旅游行业为例，Expedia和Travelocity等网站在很大程度上已经替代了旅行社，消费者可以在网站上搜索、选购机票及预订酒店。而Kayak等聚合不同旅行网站信息的平台则进一步补充完善了旅行网站的服务，从而保证了旅行网站市场的充分竞争。

选择引擎呈现出不同的商业模式：票务类网站是依靠抽取手续费获利的典型；而聚合平台虽然并不直接销售，却能获得广告收入。当然，这些服务还不完善。比如，你很难通过这些网站了解到超重行李如何收费，或酒店的停车费。尽管如此，大多数人还是认为，消费者在线上旅游市场中选购产品更加简便。全面推行智能披露，将会使所有的费用如同机票或酒店房间的价格一样透明，从而进一步推动线上旅游市场发展。

旅游网站仅是开始。你是否在犹豫该当机立断买台新电脑还是坐等降价？快去点开Decide.com；担心你退订的服务自动续约？登录BillGuard，它能监控你的储蓄账户和信用卡的状况，并在出现自动扣款消费时，它会向你发送提醒；想要确保你购买的产品达到某种环保和社会道德标准？

GoodGuide能够帮助你找到符合标准的防晒霜和花生酱等林林总总的产品。诸如此类的第三方中介竞相以人性化的方式向消费者提供信息。如果它们能成功，未来消费者就可以轻松地找到适合的信用卡、查看账单或是选择房贷，就像搜索机票一样便捷高效。

技术并非阻碍选择引擎从测试阶段跨越到颠覆市场阶段的拦路虎。（80%的美国人使用互联网，50%的美国人使用智能手机；全世界智能手机使用量超过十亿台，并且这一数字预计将在三年内翻番）。当然也不是因为信息需求不足、缺乏创新理念，更不是缺少奋发有为的企业家，同样也不是因为信息存储的价格和信息处理能力匮乏；相反，硬盘价格正在走低，电脑的运算能力越来越强，网络覆盖的人群越来越广。惟一的障碍是，获取数据的便捷性。

许多情况下，选择引擎需要两类数据。一类是销售条款：价格、罚款、支付时限等；另一类是使用数据：以选择话费套餐为例，如果

你不仔细斟酌手机升级后数据消费带来的变化，就根本没法选择合适的套餐。毫无疑问，创业者们已经设计出BillShrink这样的选择引擎，它可以分析你手机数据的使用情况，然后为下一份话费合约提出建议。但现在，你需要向BillShrink提供你在移动运营商网站上的用户名和密码，许多消费者对此仍有顾虑。即使解决了这个问题，BillShrink还得从那些相互竞争的运营商网站上“抓取”价格数据。如果各家价格变动频繁，或者像信用卡那样根据积分而制定不同的收费，选择引擎就很难生成个性化的建议。在这类领域中，现代市场的调节手段可以为选择引擎行业提供强有力的帮助。

从逻辑上来讲，下一步应该是用可机读的标准格式文件替代连篇累牍的小字条款，应以选择引擎可以输入、转译和分析的形式公布其价格及合同条款的细节。美国证券交易委员会（SEC）已从2009年开始朝这一方向努力，它要求企业、共同基金和信用评级机构用“可扩展商业报告语言”（XBRL）公布信息。这一举措不仅降低了企业披露信息的成本，还降低了分析师、审计师、投资人和监管者分析数据的成本。标准格式的数据还可以优化投资决策。话费套餐、信用卡和房贷等领域的监管者也应当效仿这一做法，要求被监管者按标准格式披露数据。

在个人信息披露方面，有一条基本原则——如果企业收集了个人的使用数据，那么个人就有权获取这些数据。这条原则与美国、英国及其他各地的保护消费者隐私的努力相一致。在英国，消费者有权以“简单易懂的格式获得数据”。不过现实让人失望，企业在大多数情况下所给出的“简单易懂”格式，其实是“一大堆毫无用处的印刷品”。英国议会目前正在考虑起草一部法律，把要求信息披露“明白易懂”改为

“可机读且可以上传”。这一改变不仅会显著地提升监管效力，还将创造出新的商机。

有一个例子值得探讨——百货店的消费者俱乐部。许多商店会为会员提供特定货品的优惠，以鼓励消费者加入俱乐部。商店在逐渐了解消费者购买习惯中获益良多，比如，商店可以根据这些信息设计优惠券。对消费者而言，这些数据也可以有很多用途。如果家人对麸质过敏，不妨使用选择引擎分析购买的食品，找出可能引起过敏的成分；如果想要减肥，选择引擎会建议你放弃什么食物、替代品有哪些。英国最大的连锁超市特易购（Tesco）最近宣布了一项计划，允许会员使用自己的数据。

我们认为，诸如此类的数据获取方式代表着未来的潮流，前途不可限量。消费者一旦能够接触并掌控他们的个人数据，商家就能针对性地满足个体而非整体市场的需求。这一判断与多克·西尔斯（Doc Searls）撰写的《意向经济》（*The Intention Economy*）不谋而合。西尔斯在书中认为，消费者需求将日渐主导供给。

诚然，用户数据披露都会涉及隐私和安全两个重要事项。向消费者提供数据的企业已经被要求必须以安全的方式提供数据，因此，企业使用消费者个人数据、向其提供相应的服务应该不会威胁到个人隐私。在很多案例中，消费者可以通过获得个人数据，核实数据的准确性。但这并不意味着，企业和政府就不必强调安全。例如，几位家庭成员可能会共用一张购物卡，卖方应该允许购物者由于特定原因放弃数据追踪，且全家人都应有权选择集体退出。

将个人数据纳入选择引擎的尝试已经开始。在美国，绿色按钮计划（Green Button Initiative）是业界主导的项目，其背景是白宫要求消费者能够上网获得个人的能源使用数据。根据最新统计，服务着3600

万家庭和企业的35家公共事业单位已承诺或已启动绿色按钮，目前有超过30家企业正在开发相关工具来利用这些数据。这些数据可能会成为智能电网，帮助资产规模超过1.2万亿美元的供电行业预测和应对能源需求峰值的技术服务。这一计划将在第三方开发者那里创造就业机会，还将帮助企业和家庭减少能源支出。

早做准备并加入上述计划的企业将占据有利位势，因为他们将有机会设立数据行业的标准。绿色按钮计划中的公共事业企业和特易购等百货商店，已经建立了保护数据的互通性、安全性和隐私的防护措施。这些措施为检验这类数据披露的效果提供了机会。

推进监管变革

在改善智能披露方式的过程中，政策制定者所面临的挑战是如何避免给企业增加沉重的成本负担。合理的路径是从技术先进的大型企业开始试点。在大多数情况下，这些企业遵守政府新规的直接成本非常低。

对公司来说也有有利的一面，更简洁明晰、功能更强的信息披露可以减少甚至避免一轮又一轮的监管，还有助于建立更平等的竞争环境。一般来说，经常被消费者投诉且明令禁止的收费项目，往往隐藏在小字条款中，很难被察觉。如果将所有的费用透明化，监管者就不用花那么大精力告诉企业哪些收费合规、哪些收费不合规，从而将精力集中在促进市场开放、鼓励竞争和刺激就业等更宏大的问题上。

同样需要监管者考虑的重要问题是，如何监管选择引擎，推进智能披露。若我们只是简单地将混淆视听的始作俑者从卖家转换成选择引擎，那结果将令人失望。监管的首要原则应是确保选择引擎的商业

模式公开透明。举例而言，消费者有权知晓选择引擎是否从服务提供商那里分成。监管者还应当保留对选择引擎的推荐进行监督、审察的权力。理想状态是，消费者和信息聚合平台协力保持选择引擎透明真实，市场能够自我调节。

在市场中，由于消费者有着对所购产品和服务质量的直接体验，选择引擎有足够的动力去阻止商家“刷好评”。事实上很多选择引擎已经投入大量资源来做这件事（比如Yelp的反水军行动）。然而诸如话费套餐或房贷等，消费者很难确定选择引擎提供的是不是最优选项。针对这个问题，包括营利的聚合选择引擎以及非营利的《消费者报告》在内，很多商业机构可以用卧底购物者等方法来审察选择引擎所给出的建议；其次，消费者协会还应有权审核选择引擎所给出的建议，查看其是否受到某些可疑因素的影响；最后，选择引擎的监管者绝对不能阻碍创新。电子披露本质上是灵活可变的，能够适应任何新产品和新服务。

另外一件事可能需要监管者介入。你是否曾注意到，床垫通常会被冠以冗长复杂的品名，这不只是营销噱头，床垫厂商的如意算盘是，通过给不同零售商售卖的相同床垫冠以独特的名字和识别码，购物者就无法进行比较。你几乎无法辨别在梅西百货看到一款床垫，和在街边小店试过的床垫，是不是同一款。这也同样保障小型零售商的销售，因为不存在以更低的价格销售“同一款”床垫的竞争者。

房贷则与上述行业不同，价格是消费者关心的惟一属性（谁会想要舒适豪华的房贷？）。因此，上述混淆视听的伎俩在该领域无法得逞。然而在零售领域，这种策略无疑会降低市场效率。原则上，若要求生产商必须标明等值产品，智能披露就可以解决问题，但实际上，政策总是可以被规避，生产商只要假借技术上的独特性之名，在供货

模式上动些手脚，就能够继续混淆视听。我们认为这一问题亟待关注，并且希望大胆创新的选择引擎创业者以及技术能够解决它。

赋予消费者权力

比起我们的祖辈，今天，我们有更多的选择。曾几何时，所有电话都是黑色的拨号盘，所有房贷（至少在美国）都是30年固定利息，所有人都用现金购物。即便如此，他们面临抉择时仍然非常纠结。如今，智能手机、浮动利率贷款以及信用卡让我们拥有了更多选择，但同时也让我们更难挑出最好的选项。

技术为社会带来了新机遇，可以帮助消费者在琳琅满目的产品中找到最优选项。关键在于用智能披露的数据武装消费者。单靠智能披露并不能保证消费者成为更精明的决策者，但就像大数据帮助企业改进商业战略那样，智能披露可以让机器和复杂的选择方案为消费者服务。这项政策创新有望带来“三赢”局面：消费者能够获得最适合自身偏好的产品和价格方案，最终降低生活成本；企业可以靠物美价廉来赢得竞争，不用担心被使用欺诈手段的无良企业夺去市场份额；创业者和创新者可以因发明服务消费者的新方式而获得成功。

此外，智能披露还有一个潜在的好处。更好的信息披露和选择引擎的涌现，将革命性地改变政府和企业、公民之间的互动方式。按照美国行政管理与预算办公室（Office of Management and Budget）的估算，每年，个人和企业约有90亿小时浪费在美国政府要求填写的各种表格文书上（每人约合38小时）。迄今，这些信息仍大量留在纸上，或以无法机读的语言存储。技术的改进以及相关政策的细微变化都能够大幅减少文书工作的麻烦，同时，政府可收集的有用信息量也会大

幅增加。例如，美国的学生现在能够通过数据记忆工具预填联邦助学申请，同时提交一份由国内收入署（Internal Revenue Service）提供的电子版纳税申报单，这极大地简化了这项非常繁琐的申请程序，为申请助学金的学生节省了几小时的麻烦，并铲除了希图继续深造的低收入者的申请门槛。我们期待在未来能够看到更多的此类创新。

选择引擎的兴起不仅能造就超级购物狂，它还将使市场更高效，创造新的商机，改进政府服务公民的方式。选择引擎绝对不容小觑！

（陈公正对译文亦有贡献）



理查德·泰勒（Richard H. Thaler）芝加哥大学布斯商学院拉尔夫和多萝西·凯勒杰出服务行为科学与经济学教授，行为经济学和行为金融学领域的重要代表人物。他与卡斯·桑斯坦合著《助推：事关健康、财富与快乐的最佳选择》（*Nudge:Improving Decisions About Health,Wealth and Happiness*）（企鹅出版社2009年出版）。

威尔·塔克（Will Tucker）哈佛大学智囊机构ideas42副总裁。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年2月刊

大爆炸式颠覆来袭
小心！你会是下一个

拉里·唐斯（Larry Downes）
保罗·纽恩斯（Paul F. Nunes）| 文
安健 | 译　方颖 | 校

大爆炸式颠覆正在暗中孕育，并不遥远，它能让传统公司在转瞬之间毁灭。

当今，见多识广的公司高管都已掌握颠覆性创新的自救常识。1995年，约瑟夫·鲍尔和克莱顿·克里斯坦森在《哈佛商业评论》上发表了《颠覆性技术：抓住下一波》一文，由此奠定了颠覆性创新理论的基础，随后近20年间的相关研究让颠覆理论深入人心。人们都在提防那些初创公司，因为它们能凭借更便宜的替代产品，吸引新出现的低端客户，然后不断地侵占高端市场，最后捕获所有客户。我们都已意识到，当这些颠覆者出现时，传统公司需要加快行动步伐，对颠覆者进行收购或采用同样的新兴科技，孵化出能与之抗衡的新业务。

然而，以颠覆性创新为基础的战略模型存在一个盲点。它假设颠覆者起初只能提供价格便宜、性能低下的产品，慢慢蚕食利润率最低

的市场分层。

在这样的理论下，传统公司还有时间进行补救，开发出属于自己的颠覆性产品。但对于TomTom，Garmin和Magellan这样的导航产品公司，这样的应对措施已经失灵：现在每一部智能手机都预装了免费的导航软件，这些软件不仅价格低廉，而且比独立导航设备功能更强大。此外，在iOS和安卓操作系统强大平台的支持下，这些导航软件通过云系统不断发布最新版本，从而不断提高性能。

在这种情况下，颠覆已不再来自于同一行业的竞争对手，颠覆者的商业模式甚至完全不同于传统公司；颠覆者也不再遵循传统的颠覆路径——进入成熟市场的底部，然后按照精心计划的路线夺取更大的市场分层。在新形势下，传统公司的客户会在几周之内“倒戈”，这些客户不再仅是那些利润贡献最低或“可有可无”的消费者，所有市场层级会同时出现大量消费者“叛逃”的情况。

这种变化改写了游戏规则。对于成熟产品被新技术淘汰以及不断缩短的产品生命周期，我们已司空见惯，但在今天，整个产品线，甚至整个市场都可能在一夜之间被建立或毁灭。颠覆者随时可能异军突起，眨眼间就无处不在。这样的颠覆会一发不可收拾，我们不妨将这些改写游戏规则的颠覆者命名为“大爆炸式颠覆者（Big-bang Disrupters）”。他们给创新者带来的是真正的灭顶之灾，而不再仅仅是进退两难的窘境。

面对这类新型颠覆者，企业需要重新思考战略。过去15年间，我们一直致力于研究颠覆性技术。最近我们完成了一个跨行业的研究项目，对象就是这些挑战传统智慧的颠覆者。研究发现，大爆炸式颠覆是无目的、无计划的。他们并不遵循传统的战略路径和惯常的市场适

用模式。目前，传统公司在此类颠覆下成功生还的先例太少，因此我们能做的只能是提供一些应对大爆炸式颠覆的战略原则。

颠覆传统智慧

无论是在战略、营销还是创新方面，大爆炸式颠覆都与传统智慧相左。经典的商业规则似乎对它们并不适用。

传统智慧		大爆炸式颠覆
聚焦于一个价值法则或一般性战略之上。价格、创新和客户亲密度择其一。	战略规则	同时在三项价值法则上取胜
先瞄准早期采用者，然后跨越鸿沟，进入主流市场。	新产品营销	新产品营销瞄准所有市场分层的客户，可以快速的发展和快速的退出
推出价格便宜、功能简单的产品，吸引不受重视的消费者。	创新方法	在流行的平台上，进行低成本和高频率的创新实验。

完全不同的颠覆

要生存下去，传统公司首先要理解，大爆炸式颠覆和传统颠覆之间不仅存在程度上的差异，还有本质的区别。除了更低廉的价格，大爆炸式颠覆者的真正优势是具备更强的创造性，并且能更好地与其他产品、服务进行融合。由于社会化媒体的兴起，现在的消费者能更便利地获得分享和传播产品信息，这对大爆炸式颠覆起到了推波助澜的作用。

在Facebook、Twitter和Tumblr盛行的年代，网络风潮能在几天之内席卷全球；产品也不例外。在首次登陆安卓平台的24小时内，内嵌广告的手机游戏“愤怒的小鸟”下载量超过一百万次，如果不是因为狂热的游戏爱好者挤垮了开发商的服务器，这个数字可能更高。7个月后，该游戏的下载次数已经超过两亿次。

类似地，在很多行业中，创新产品和服务的快速成长也已将传统公司逼入绝境，例如教育领域的Campus Book Rentals（教材租赁公司）和可汗学院（Khan Academy，网络教学公司）、电台领域的Pandora、音乐唱片领域的Spotify、音频通话领域的Skype、视频通话领域的FaceTime以及信用卡移动支付领域的Square。

通过网络快速传播的市场信息极大地缩短了新技术的市场适应周期。无论身处何地，消费者都能通过移动设备获取一系列特定数据源，包括Yelp, TripAdvisor和Amazon（这三家公司类似于中国市场的大众点评网、携程和京东商城——译者注）这样的生活信息网站和其他的免费数据库和用户评论。这些信息能帮助他们找到价格最低价、最优质以及最新、最流行的产品和服务。

大爆炸式颠覆的波及范围远远超出了以信息为基础的产品和服务。以餐饮和汽车业为例，尽管智能手机的应用程序还无法替代食物和汽车，但如今的餐馆都依赖网上预订、用户点评、手机优惠券和定

位服务来提高业绩；在汽车产业，信息技术大量应用于复杂的操控系统，我们相信，在不远的未来，或许还能实现基于信息技术的汽车自动驾驶。

对于传统公司，大爆炸式创新带来的最大挑战，也许在于它们毫无征兆的爆发。一些技术看起来和你的业务毫不相关，但大爆炸式颠覆者能将这些技术组合在一起，开发出价值主张远高于传统类型的新产品。在新型颠覆者的眼中，传统公司甚至不是他们的竞争对手，因为他们满足客户需求的方式完全不同。为能获得短期的竞争优势，普通颠覆者会小心翼翼地分析传统公司的产品线，绞尽脑汁地为顾客提供较低的价格和性能略强的产品。而大爆炸式颠覆者吸引客户的方式就像把一件新奇的玩具抛向一群孩子，将他们吸引到完全不同的业务上。

例如，当数字成像技术进入消费相机市场时，颠覆者并没有将胶片行业视为竞争对手，但胶片行业却死于数字成像技术。2000年，时任美国总统克林顿宣布放松对高精度GPS数据的管制，此举并未让地图出版商幡然醒悟——去开发新产品，想方设法为人们提供更好的导航帮助；电子行业却看到其中的商机。

亚马逊更是典型例子。让我们回忆一下杰夫·贝索斯是如何决定进军图书市场的。贝索斯发现图书市场有以下特点：市场碎片化，书商需要储存大量的库存单位（SKU）；产品小且运输方便；书商众多，供应链稳定，但被一些势力强大的中间人控制。他意识到，电子商务是解决这些问题的自然选择。因此，贝索斯选择图书行业并不是因为他熟知出版业，而仅因为这是一个合乎逻辑的决定。贝索斯将电子商务视为一种工具，图书业恰好是一个合适的施展对象。

像亚马逊这样的竞争对手会出其不意地发起攻击。他们不是简单地推行更快速的战略制定、战略执行和更高效的运营。他们创造了全新的产品、战略和市场进入模式。

“三无”特征

一旦进入市场，大爆炸式颠覆就会如火箭升空般快速发展。这种惊人的速度来源于它的三个特征：无可阻挡的开发、无法控制的成长和无章可循的战略。

无可阻挡的开发

近年来在硅谷兴起了一种新的创新活动——创新马拉松（又译编程马拉松）（Hackathons），各家公司的工程师和产品开发人员在深夜聚到一起，接力编程，看看在短短几天里，他们能拼凑出什么样的产品。创新马拉松的目的非常单纯——消遣。这些创新者并没有想颠覆任何人，传统公司只是躺着中枪。

Twitter正是在2006年的一次创新马拉松中诞生的。在一年后的西南偏南艺术节（South by Southwest Conference）上，Twitter正式投入商业运营。Twitter起初并不引人注目，开发者只是试着向多位用户同时发送标准文本信息，这基本不需要什么高新科技。然而时至今日，Twitter已经拥有超过两亿的活跃用户，每天的信息量达到5亿条。从新闻业，到整个信息生态系统，甚至不受欢迎的国家政府，都成为Twitter颠覆的对象。

仅凭最少的投资，Twitter就毫无征兆地取得了成功。这揭示出大爆炸式颠覆的一个重要特征：依托于快速成熟、普遍存在的技术平台，创新往往诞生于高频率且低成本的实验中。这类颠覆者不需要巨额预

算，在开发成型之前也不会被关注，这大大提高了他们的隐蔽性。由于成本低廉，而且人们也没有对此类创新寄予厚望，因此创业者可以先大胆地将自己的想法付诸实践，然后再观察市场反应。

包括Twitter在内，这些创新所采用的都是成熟技术，因此其技术成本十分低廉，甚至为零成本。以OTT（Over-the-Top，是指互联网企业利用运营商的宽带网络发展自己的业务——译者注）服务公司为例，包括Netflix（在线影碟租赁）、Hulu（视频点播）和 Skype在内，这些公司的业务基础是铺设好的家庭宽带和非专利音频、视频压缩协议。这些创新让消费者可以挑选自己心仪的内容和所需功能，同时它们也打破了基础设施（网络、视频内容）供应商的战略布局。他们的业务严重威胁到有线电视公司和电信公司提供的电视节目和通话服务。可以预见，未来最成功的创新者，是将他人技术完美组合的人。

随着颠覆性技术的生产成本和应用成本不断降低，创新者可以在极低的风险下对新应用进行试验，如果新产品无法快速地获得市场青睐，试验原型会被直接放弃。借助互联网、云计算和移动设备提供的开源平台，这些实验通常可以直接在真实市场中进行。创业者甚至不需要前期投入，如果他们的应用大受欢迎，他们随时可以购买或租赁运算设备、商务软件、数据存储空间和通讯容量。在大爆炸式颠覆者的观念里，一次性推出几十个新产品，然后看哪个产品能大卖是天经地义的做法。这和风险投资的行为模式颇为相似，大部分投资会失败，但一次成功就能带来丰厚的回报。

无法控制的成长

大爆炸式颠覆打破了埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）的产品生命周期理论。经典的罗杰斯钟型曲线包括5级客户分层：创新者、早期采用者、早期大众、晚期大众和落后者。而大爆炸式创新只包含两个

分层：参与产品研发的测试用户和其他客户。这种新的技术适用曲线已近似于一条直线，在一开始，新技术采用者的数量会直线上升，当市场接近饱和或新的颠覆出现时，它又会快速下降。（见后文“传统技术与大爆炸式颠覆”）

营销专家杰弗里·摩尔（Geoffrey A.Moore）在其著作《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）中阐述，早期采用者和早期大众（采用人群）之间的障碍难以突破，摩尔将其称之为“鸿沟”。要跨越这道鸿沟，公司需要随着时间推移，改变营销策略。面对颠覆者直线型的技术适用曲线，摩尔精心设计的市场营销战略显然失效。新产品一旦上市，大爆炸式颠覆者就可以同时对所有分层的消费者进行营销宣传。就像iPad上市时那样，从买不起笔记本电脑的低收入人群到百万富翁，人人都想拥有一台自己的iPad。

新的产品周期可以简化为三个阶段：开发、部署和替代。而周期替换的速度接近于计算机能力发展的速度。1965年，因特尔联合创始人戈登·摩尔做出论断，每经过两年，计算机的运算能力就会提高一倍。按照这一理论，每经过两年，产品的生命周期就会缩短一倍，这大大加快了颠覆的步伐。而摩尔定律为创新设定了发展节奏。

大爆炸式颠覆不再需要跨越市场的“鸿沟”。相反，创新者们会不断试错，直到最终获得巨大的成功。这让传统企业更难采用新技术，跟随性地推出颠覆性产品和服务；因为所有失败的实验看似都在证明，新技术还没有做好商业化的准备。但实际上，在这个信息爆炸的时代，每一次“悲壮”的失败都会吊起消费者的胃口，让他们更加期待重磅产品的诞生。

想想那些引人注目但最终失败的产品发布，例如Magnavox公司的Odyssey游戏机、苹果的牛顿平板电脑、Napster、Betamax录像机和第

一代电动汽车。随着技术成本的下降，人们最终会找到可行的技术应用方案（例如Playstation、iPad和iTunes），消费者的期待也会得到完全地释放。此刻的传统公司再进行研发则为时已晚；等待市场飞速发展或紧跟潮流加入创新队伍都只是亡羊补牢。

这些一败涂地的实验看上去毫无意义，但对于传统公司，这是非常明显的预警信号，他们需要紧急改变策略，寻找战略拐点。这就像在战场，那些偏离目标的炮弹并不意味着敌人失去目标或射击精确度不够，而是他们在进行定位——一发接一发地接近目标，直至找到准确位置，再将所有弹药倾泻到你的阵地上。

传统公司无法解读预警信号以及与生俱来的对变革的抵触，让它们难以逃脱被颠覆的命运。2001年，因为输了版权官司，当时非常流行的音乐分享网站Napster被迫停止运营。唱片行业的大佬们无不弹冠相庆，他们认为数字音乐会按照他们制定的时间表发展。然而就在同一年，苹果发布了iTunes。凭借他人培育的创新，苹果很快获得了市场统治地位。这证明，尽管Napster倒在法律制度面前，但消费者渴望随时随地享受音乐是大势所趋，无人可以阻挡。

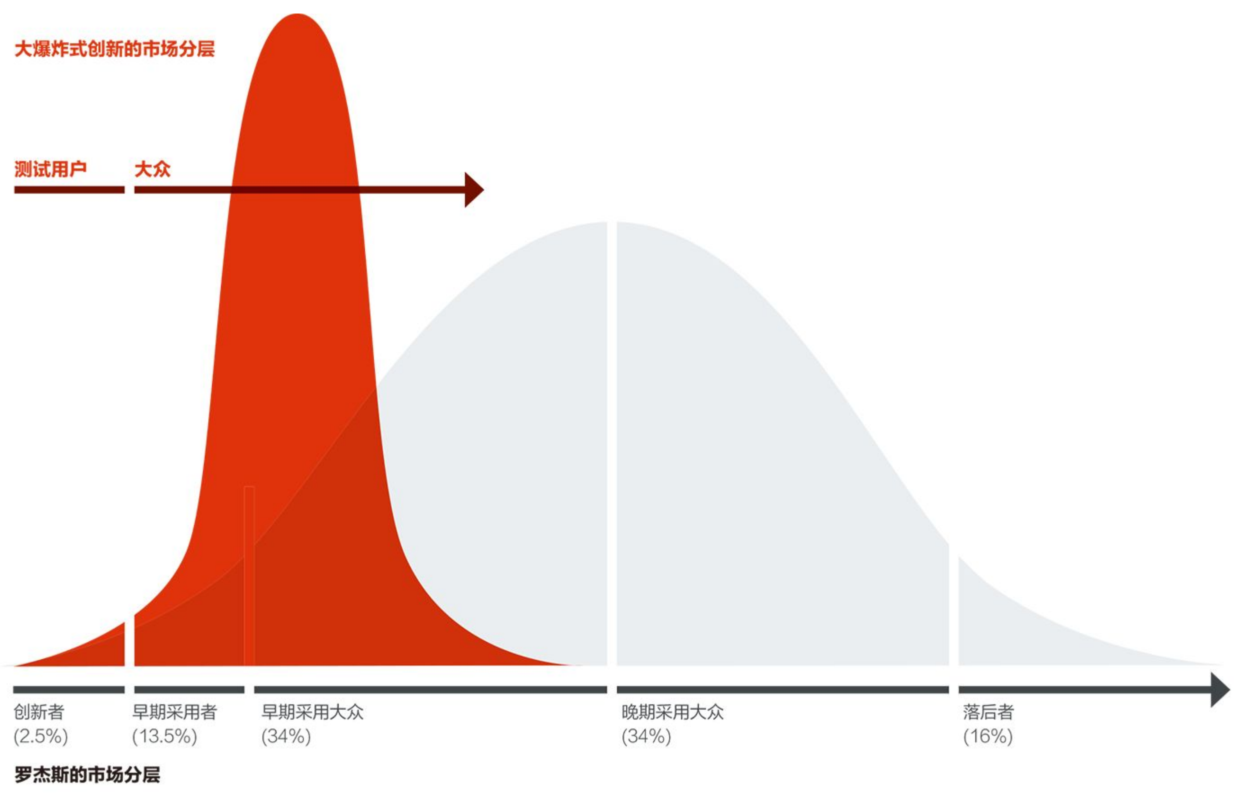
又如电子阅读器的例子。2007年，Kindle上市时，亚马逊已经从索尼和SoftBook身上吸取了长达十年的失败教训。第一代Kindle的容量、续航时间和显示技术终于满足了消费者的需求。此外，亚马逊在Kindle上添加的无线互联网功能也起到了重要的作用，人们终于能在自己的虚拟图书馆里无缝地添加或删除书籍了。

亚马逊所做的，只不过是等候正确的技术组合成熟到能满足主流大众需求的时机。它真正的创新之处在于，Kindle的发布充分利用了亚马逊强大的品牌和客户网络，并且从发布第一天起，用户就能方便地选购海量的电子书籍。2007年Kindle面世之前，电子书不过是一个微不

足道的销售品类，今天它已成为占所有书籍销售收入近20%的巨大产业。随着电子书的发展，图书出版业供应链上的每个环节都受到了巨大的冲击。

传统技术采用曲线 VS 大爆炸式创新采用曲线

大爆炸式颠覆打破了埃弗雷特·罗杰斯的技术采用周期理论（产品生命周期理论）。罗杰斯钟型曲线（灰色）显示，随着新产品逐步为 5 个市场分层所接受，其普及度会随之增加。大爆炸式创新曲线（红色）上升的斜率更高且更为集中（市场适用时间大幅度缩短）。如果新产品能够为少数测试用户验证后，新产品迅速完善成熟，并被市场大众所接受。



（返回阅读原文）

无章可循的战略

大爆炸式颠覆者的各个方面都与我们熟知的竞争战略相抵触。迈克尔·崔西（Michael Treacy）和弗雷德·威尔斯马（Fred Wiersema）在他们的经典著作《市场领导者的法则》（*The Discipline of Market Leaders*）中阐述，企业应该从三种价值法则中挑选一项，且只能挑选一项法则，来制定企业的战略目标。这三项价值法则分别是：低廉成本（卓越的运营）、持续创新（产品的领导地位）和订制服务（客户亲密度）。作者进而认为，若无法从中做出选择，企业将陷入混乱中。

竞争战略大师迈克尔·波特也提出了类似的战略出发点，在三大一般性战略中，波特告诫企业只能采用一个一般性战略。

然而，这些战略法则对大爆炸式颠覆者完全失效。这些颠覆者天生就拥有更强的产品性能更低廉的价格和更出色的定制化服务。一旦进入市场，他们就会同时在三个价值法则上与主流产品竞争。

创新如何能兼具更优质且更便宜？答案是计算技术。摩尔定律曾预测，计算机将变得更快、更小、更便宜。随着成本的不断下降，计算技术的应用范围早已扩展至全球；并且通过云技术，价格低廉的移动设备也可以应用最先进的计算技术。这大大降低了创新成本。一个产品或一项服务的三大成本是：部件和制造成本、技术和知识产权成本和按比例分摊计算的开发成本。通过新技术持续性地、大幅度地降低这三项成本，新产品和服务就有可能比传统产品性能更好，同时价格更便宜。

而且消费者已经习惯于这种趋势，他们希望所有产品和服务都能随着时间变得更便宜、质量也更好。在这种情况下，就算为了防止产品价格和收入下降，传统公司也必须不间断地进行创新。

面对大爆炸式颠覆者，严格执行现有战略毫无胜算。即便传统公司退避三舍，聚焦于最重要的客户，为其提供质量更高或价格更低的产品或服务，充其量也只是延缓被颠覆的时间。更加严格的战略聚焦让公司的视野更狭窄，使他们无法发觉到近在眼前的灭顶之灾。

让我们回到导航产品的例子。地图出版业是一个成熟的行业，被几家公司和非营利的汽车俱乐部主导。竞争首先来自于地图网站，例如MapQuest和雅虎地图；然后是独立导航设备和汽车内嵌导航设备，通过GPS卫星定位，这些产品能提供实时路线导航和详细的语音提示。然而出乎人们的意料，智能手机成为其大爆炸式颠覆者，没有人想到智能手机会与传统的导航设备形成竞争。例如，像谷歌地图这样的导航应用，几乎能提供高端GPS设备所有的功能。更重要的是，它们是免费的——免费的安卓系统应用。目前，已经有几百万部智能手机安装了谷歌地图，而且它不断进化，永远是Beta测试版。

谷歌地图可以同时在三项价值法则上与独立GPS设备进行竞争。首先，它的成本优势显而易见；其次，它不断地升级和发布新版本，在创新性上无可匹敌；最后，它与手机电话簿、网络、电子邮件和生活信息应用（Yelp等）无缝连接，因此它在用户亲密度上也占尽先机。在经历多年稳定发展后，GPS设备行业不出意料地成为明日黄花。在手机导航应用出现的两年内，Garmin股票市值缩水70%，TomTom的市值更大跌近85%。

求生四锦囊

大爆炸式颠覆者改写了一个又一个行业的游戏规则，而新的规则只会持续到下一波颠覆潮流到来之前。传统公司已经没有时间去适

应，它们唯有采用大胆的战略才能应对。

15年前出版的《创新者的窘境》一书中，克里斯坦森就警告过传统公司：当新兴公司开始吸引低端消费者时，行业转型就要开始。传统公司这时要亡羊补牢，对新技术进行试验。克里斯坦森的研究指出，要在颠覆下存活，组织就要孵化出能与颠覆者竞争的产品或服务。如果所有选择正确，并且有非常好的运气，那么传统公司可以依靠现有的基础设施和规模效益优势，快速地弥补差距，夺回失去的时间。

这绝非易事，但希望尚存。而今天大爆炸式颠覆随时可能带来“突然死亡”，传统公司已没有时间发展与颠覆者匹敌的产品。

现有业务的规模也无法帮助传统公司做出快速的应对。即便传统公司拥有一条垂直整合的供应链，他们也无法对抗大爆炸式颠覆者的“虚拟整合供应链”——生产和部署全部通过云连接的基础设施完成。面对如此灵活又资源丰富的竞争对手，你的运营资产会在瞬间成为累赘。

那么传统企业如何才能逃脱大爆炸？我们总结了四条战略，传统公司曾采用这些战略在颠覆中存活乃至得到发展。

寻找行业先知

学会识别预警信号是生存的关键。由于创新者的早期市场实验经常遭遇失败，所以低端客户流失——这一我们熟知的预警信号可能根本不会出现。要比竞争对手更早地看到即将到来的行业剧变，要在滤除外界噪音的同时解读无序实验背后隐藏的行业趋势，你需要寻找公司内外部的专家。他们拥有敏锐的洞察力，能清晰地判断未来的发展趋势。在每个行业中，都会有几个这样的专家，他们预见未来的能力建立在天生敏锐的眼光和异常丰富的行业经验之上。

我们将这些专家称为“行业先知”，他们就像电影里那些通过揭示重大秘密推动情节发展的人物。即便有些行业先知的观点不易为大众所接受，但找出他们也许并不难。他们可能是长期工作在竞争和行业变革一线的普通员工；他们也可能来自公司外部——长期客户、风险投资人、行业分析师，甚至科幻小说家都有可能成为行业先知。

如果说确认行业先知存在困难，那判断何时向他们咨询则是难上加难。这些行业先知往往是离群索居的怪人，他们与众不同的洞见常常被误解为傲慢和固执的表现。乔布斯、比尔·盖茨、艾伦·凯（Alan Kay，“面向对象编程”的创始人之一，他还是笔记本电脑最早的构想者和现代Windows GUI的最初尝试者——译者注）和马克·扎克伯格无一不是性格古怪的技术天才。

曾任美国丰田公司销售主管的结城安东卿（Yukiyasu Togo）也是一个典型的例子。在看到美国汽车市场收入结构和消费模式的根本变化后，他极力主张丰田推出雷克萨斯这一奢侈品牌。尽管结城安东卿颇具远见而且在丰田担任要职，但他还是未能劝服公司，最后不得不以辞职相威胁。我们可以看到，行业先知的洞见有时是难以被理解的。公司不但要学会寻找正确的行业先知，判断正确的咨询时间，还要掌握正确的咨询方式。

破坏对手的盈利能力

面对大爆炸式颠覆，最佳生存策略可能是确保颠覆者不会从创新中获取利润，直到你做好收购它们的准备或推出自己的优势产品。一旦大爆炸式颠覆者开始飞速成长，你就再也难以阻挡它们，你可以做的是拖延开发者获取利润的时间。毕竟很多大爆炸式颠覆者都是通过提供免费产品来获取市场份额和网络效应。你可以通过削减价格和签

订长期合同锁定客户，或与广告商和其他对颠覆者影响重大的公司结成战略联盟。这些行动的目的都是为了破坏颠覆者的盈利能力。

同时，传统公司还应该寻找机会，将自己的资源投向到其他领域。当弹珠台游戏机被电子游戏颠覆时，该行业的领头羊——威廉电子公司（Williams Electronics，现改名为WMS）开始购买家庭电子游戏的版权，将它们转化为街机游戏。后来公司进而整体退出弹珠台业务，进军技术含量较高的老虎机业务。现在老虎机产业的发展非常顺畅。WMS公司认识到，公司需要掌握新技术，并将其应用到竞争对手较少的新领域内。

随时准备撤离

传统公司的高管必须接受这样的事实：公司长期依赖的制胜战略可能会突然失灵，业务需要彻底再造。面对不按常理出牌的竞争对手，你必须做好随时撤离现有市场的准备，随时放弃那些曾经价值不菲的资产。传统公司常常被资产负债表所蒙蔽，因为传统审计准则无法完全衡量技能、品牌、专利及其他非实物资产的价值。但在大爆炸颠覆袭来时，这些资产是最有价值的，也是你唯一不应放弃的东西。了解这些资产的存在和其蕴含的真正价值将决定公司能否在颠覆下生存。

对于其他种类的资产，一次大爆炸式颠覆就会使之大幅度贬值。因此传统公司应该在这些资产变得一文不值之前快速出手。以半导体行业为例，很多制造商都在他们的投资进行对冲：往往在工厂建成前，他们就签订合同，约定在未来以一定价格将工厂售出。一个极端例子是近期美国洲际证券交易所宣布收购历史悠久的纽约证交所；随着股票交易迅速的电子化，纽约证交所的价值仅仅存在于品牌中。

面对大爆炸式颠覆者的突袭，公司应认真考虑它们的并购策略，尽早出售其传统业务；因为一旦客户转向新技术，传统公司就再难以从容地退出，那时最好的状况是甩卖公司资产。全美第二大图书商Borders集团的最终结局不是被收购，而是破产清算了事。由于服务和价格无法和网络对手竞争，很多实体零售商都面临着同样的结局。很多传统行业领袖，包括最近破产的胶卷巨人柯达，他们都发现自身的市场价值仅是专利价值和账面现金的总和，其他资产一文不值。

分散经营

在周期性的行业中，公司常常利用分散经营降低风险。鉴于行业变化的周期性特征不断减弱，不稳定性不断加强，进行分散经营对公司生存的作用越来越重要。在这方面，老牌胶卷公司富士是非常好的榜样，通过分公司掌握新技术——从纳米技术到平板电视生产，富士实现了产品和服务的多样化，最终在数字成像的革命中存活下来。富士曾开发出一种技术，它改进胶卷制造的化学制造流程，让胶卷不易褪色。以这种技术为基础，富士成功地进入化妆品市场。TomTom也开始减少对汽车导航产品业务的依赖。去年六月，它和苹果公司签约，为其手机提供地图导航服务。

传统公司如何进行创新？他们首先要确保，未来的创新要基于可扩展、便于实验的平台之上。这些平台的规模要可灵活变化，既可扩大也可缩小。大爆炸式颠覆的利润周期可能会很短，但你需要走在他人之前，为下一波颠覆做好准备。

让我们再次回顾亚马逊的业务，它已经不再是一个业务综合体，而变成了一个技术平台。随着市场条件的变化，公司可以随意地对无形资产进行重组。这些资产包括：丰富的电子商务经验、与数以千记经销商的合作关系以及虚拟化软件的领导地位。亚马逊现在几乎无所

不卖，并且它将其核心技术租赁给第三方经销商。亚马逊甚至为无关的公司提供硬件和软件外包服务，为这些公司提供网上零售和云计算方面的专业技术支持。

你正被颠覆

你无法预见大爆炸式颠覆的到来，你也无法阻止它，更别说去征服它。老式颠覆者让创新者面临窘境；大爆炸式颠覆者则让创新者面临绝境。在未来很长一段时间内，它会让所有行业的高管坐卧难安。

尽管大爆炸式颠覆对科技和信息密集型产业的杀伤力更大，但这不代表其他行业是安全的。以汽车业为例，自19世纪后半叶第一辆电动汽车诞生以来，已有多代电动汽车问世。汽车制造商也一直警惕着它带来的威胁。然而，目前为止，尽管新兴公司和老牌汽车企业推出了多款电动汽车产品，但市场始终无法突破早期采用者阶段。电动汽车的核心科技正在不断进步，包括快速充电技术和更可靠的电池，消费者们看上去正在期待合格产品的面世。一场大爆炸式颠覆正在酝酿之中。

类似地，人们的支付方式正在从信用卡转向智能手机，而主导这项创新的并非知名的初创公司，而是来自发展中国家的一些创新者。例如，肯尼亚移动运营商Safaricom推出M-Pesa业务在发达国家市场就表现不俗，且前景广阔。

即使在一些政府管制强、缺乏竞争的行业中，那些规模巨大但效率低下的机构也感受到大爆炸式颠覆者的压力。教育领域正出现私营化和网络化的趋势。这些技术可以有效地提高教育机构的能力，但公共机构在技术上的投资少得可怜。远程医疗能让病人在任何地点接受

高质量、价格便宜的医疗服务，但医院却迟迟不愿接受远程医疗变革。像Uber这样的新技术正挑战政府高度调控的出租车和公共交通业，消费者可通过智能手机定位出租车并进行付费。

在成熟行业和一些专业服务业，如制造、分销和零售业，我们已经看到一些失败的创新实验。或许，现在这些实验还未取得成功，但大爆炸式颠覆正在暗中孕育，并不遥远。

好消息是，对于掌握大爆炸式颠覆特征的人，颠覆代表着无限的可能。尽管现有业务可能被更有活力、更不稳定的创新所取代，但它们的利润能力更高。这些变革不会潜移默化地进行，它们会随着大爆炸突然到来。

拉里·唐斯是埃森哲卓越绩效研究院研究员，保罗·纽恩斯是埃森哲卓越绩效研究院全球董事总经理。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年3月刊

王者3法则

迈克尔·雷纳（Michael E. Raynor）
蒙塔兹·艾哈迈德（Mumtaz Ahmed）| 文
陈晨 | 译　李钊 | 校

这些法则能够帮助现在和未来的领导者提高成功的概率，并使公司保持长时间的佳绩。

在接受管理咨询时，商业领导获得的大多数建议要么不可靠、要么不切实际。这是因为咨询师低估了机遇的力量。管理大师根据表现卓越公司总结出种种商业良策，但公司良好的业绩很可能纯粹是机缘巧合。说起公司的辉煌战绩，总裁常常沾沾自喜，但他或许没有想过，这或许仅仅是因为时来运转呢？遗憾的是，每个希望成功的商业领导者都会问的几个问题，却几乎没有人能从科学的角度给出可靠的答案：哪些公司值得学习？它们的与众不同之处是什么？我们应该如何效仿它们？

我们运用统计学方法来解答这些缺乏严谨研究的问题，从上千家公司中挑选出几百家长期表现极为突出的公司，作为真正卓越公司的样本。研究结果令我们非常意外：虽然这些公司的作法多种多样，但卓越成绩背后的决策只有三条看似十分简单的法则：

1.品质先于价格：追求产品的差异化，而不是降低价格与对手竞争。

2.收入先于成本：公司的重心是增加收入额，而不是削减成本。

3.没有其他法则：所有必要的改变都必须遵守法则1和2。

实现以上三点无需遵循特别的行为规范，它们不是一般意义上的战略。这些法则是许多公司在常年实战中累积的基本理念。我们并不清楚，这些公司的领导者是如何实践这些法则的；我们甚至也不清楚他们是否在有意识地遵从上述法则。但是，这些法则能够帮助现在和未来的领导者提高成功的概率，并使公司成为持续创造几十年佳绩的公司。

超越“真理”

在过去的30年间，商业成功学的书籍和文章愈发受人青睐，这是我们研究的最初动力。其中最为人熟知的可能是托马斯·彼得斯（Thomas Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）合著的《追寻卓越》（*In Search of Excellence*，1982年）及吉姆·柯林斯（Jim Collins）的《从优秀到卓越》（*Good to Great*，2001年），当然还有很多类似的书籍。但这类作品的通病是我们无法判断支持其观点的案例是否真的是超凡卓越的公司。

运气可能带给一家普通的公司一两年甚至十年的辉煌，但最终会暴露其平庸的本质。如果我们无法确定这些成功学案例不只靠运气，就无法确信它们值得效仿。

我们有针对性地解决了运气的问题。考虑到在嘈杂的环境中找出微弱信号需要大量数据，因此我们从最大的数据库着手——1966年到

2010年期间，在美国交易所有过上市记录的2.5万多家公司。我们选择资产收益率作为考察公司表现的工具，因为这一指标能反映出公司业绩稳定上升的状况，而不像其他指标，例如股东收益，可能更多反应的是股票市场变动和投资者的期望变化，而不是公司的基本面变化。我们将业绩突出的公司分为两类：“奇迹者”——在2.5万家公司中，资产收益率达到前10％，这通常足以证明其赌运气的可能性很小；“长跑者”——资产收益率排名在20%到40%之间的公司，其持续的良好表现仅源于运气的可能性也不大。我们将这两种公司通称为表现突出者。同时，我们还归纳出第三类公司，即“平庸者”，以供对比（参见“在噪音中寻找信号”）。

共有174家公司符合“奇迹者”的标准，170家公司属于“长跑者”。这是从纷繁复杂的公司类型中脱颖而出的全部卓越者。值得一提的是，在商业成功学中经常高调登场的，所谓的19个优秀公司中，能达到我们的标准不到12％，而且也只是达到了“长跑者”的标准。

我们发现，超凡卓越公司的规模和形态各有不同。3M公司榜上有名，其产品种类数以千计，遍布各个工商业领域，并且拥有传奇般的创新能力；但同时生产单一产品，且没有注册专利的WD-40公司也名列其中，该公司产品最初的用途是为核导弹防锈，但后来成为最著名的润滑剂。全球随处可见的麦当劳用实力证明了自己的卓越，但最初只有43家分店的咖啡连锁店Luby's也跻身卓越公司行列（Luby's现在的分店数量已将近100家）。IBM和IT技术外包公司Syntel都是卓越公司，虽然后者在达标时只有蓝色巨人规模的0.5%。

为了找到卓越公司的秘诀，我们在九个行业中分别找出三家公司，这三家公司分别属于“奇迹者”、“长跑者”和“平庸者”，而且其存续年限和体量也都大体相当。这样我们就能找出以往被我们忽略的、导

致这些公司成败的行为差异。例如，如果一家“奇迹者”的资产收益率主要缘于高毛利率，我们就会努力找出可能产生高毛利率的做法。如果公司的资产利用率很高，我们就努力找出导致资产利用率高的原因。如果有充足的数据，我们就会构建财务模型来评估这些差异对公司的影响。例如，美国货运公司Heartland Express是运输行业的“奇迹者”，它完全依靠毛利率获得高资产收益率，而它的高额毛利率似乎来自高定价。我们对其高额溢价重新进行计算，结果不出我们所料，Heartland Express的定价策略能够解释其获得较高毛利率并继而获取较高资产收益率的原因。

但接下来的分析就没有如此清晰易寻了。经过多次尝试，我们都无法得出具有一贯关联性的具体明确的结论。例如，一开始我们觉得抵制并购的战略可能是在卡车货运业制胜的关键，但是在长达15年的里，表现突出的Heartland也是收购次数最多的公司。在其他行业中，并购的战略也无法被归结为取得成功的积极因素，例如在甜食行业，“奇迹者”箭牌（Wrigley）和“平庸者”落基山巧克力工厂（Rocky Mountain Chocolate Factory）都是完全倚靠自然生长，但“长跑者”Tootsie Roll却主要依靠并购发展。

成功的关键在于对顾客的关注？不对。在于创新？是冒险？也不对。这些因素对卓越、优秀和一般的公司的影响都差不多。我们发现，最后只能无奈地给出三个字——“看情况”。

我们想，也许公司只有在选择“正确”的交易，进行“正确”的创新，或使用“正确”的方式进行“正确”的冒险后才能取得成功。但是这些都是老生常谈的“真理”，完全没有任何意义，就像商业人士在所谓“正确管理学院”一定会听到的建议一样：要找正确的人加入团队！（有人想要错的人吗？）战略清晰！（有人一开始就要制定模糊不清的战略

吗？）要给顾客想要的东西！（有人刻意销售顾客不想要的东西吗？）

因此我们决定继续寻找。

当我们开始把考察重点从这些公司的做法转到它们可能的想法时，一个有效的解释框架开始浮现。这使我们能够跳过研究超凡卓越公司的多样性做法，转而研究它们如何做决定。前者的可变性很强，后者却极为一致。例如，就收购而言，“奇迹者”的做法与上述法则相吻合，它们会避开价格战，获得远超同行的收入。这也同样适用于其他做法，无论是选择多元化战略还是单一化发展，也无论是全球化路线或坚持本土化策略；惟一起作用的因素是这些公司坚守以上法则。

这些法则绝对不是老生常谈的“真理”。价格战也许能够大规模地提高利润，成本导向型战略也许能带来不错的收益，但事实绝非如此。

在噪音中寻找信号

为了找出表现卓越的公司和它们的成功秘诀，我们使用了将近二年的时间研究恰当的统计方法，然后使用了三年时间寻找这些一流公司的共同点。

我们首先从电子计算机会计数据库（Compustat）着手，其中包含从1966年到2010年间，超过2.5万家在美国上市的公司数据。得益于德克萨斯大学奥斯汀分校安德鲁·亨德森（Andrew D. Henderson）的帮助，我们借助于分位数回归法排除幸存者偏差、公司规模和金融杠杆等外在因素，根据资产收益率（收入除以资产的账面价值）对公司的相对表现进行排名。这个指标能够可靠地反

应管理实效，而不是投资者期待的变化，后者是导致股东收益变动的主因。

接下来，我们通过高级模拟技术判断出长期表现卓越的公司，这些公司靠运气取得成绩的概率低于10%。判断持久性的标准根据公司的成立时间有所不同，例如，要达到“奇迹者”的标准，一家拥有10年数据的公司需要在10年内的资产收益率均排名前10%才能达标，而一家拥有45年数据的公司只需要在16年内资产收益率达到10%。

为了寻找出这些公司制胜的秘诀所在，我们在九个行业中分别选出三家“奇迹者”、“长跑者”和“平庸者”，并将三者进行两两比对。在比对的过程中，我们将判断公司资产收益率的哪些变化与其构成指标有关，包括营运利润率和资产周转率，即资产利用率。然后，我们在造成资产收益率的差别中，分辨哪些与毛利率和各种开销有关，包括研发、销售、管理、行政费用及一些其他开销（贬值和特殊商品等）。同样，我们也会在资产周转率的差别中，确定哪些与流动资产率和固定资产周转率有关。我们希望找出一些能够解释公司成功的特定行为，然后在此基础上（如果可能）通过构建金融模型评估这些行为的影响。

（返回阅读原文）

法则1 品质先于价格

每个公司都面临这样的选择：通过非价格因素竞争，例如良好的品牌、独特的风格或优质的功能、持久耐用和操作简便；也可以用低价吸引顾客，但只最低限度地满足以上标准。“奇迹者”几乎毫无例外

地选择了前一种策略。“平庸者”则往往选择价格竞争。“长跑者”则没有特别倾向于哪一选择（参见图表“遵循的法则（大多数公司的做法）”）。

例如，1980年放松管控后，卡车货运业获得了新的发展机会，各个公司必须差异化凸显自身优势。但是“奇迹者”Heartland公司却选择将其服务区域和顾客数量控制在相对较小的范围内。这样不管顾客提出怎样复杂或难以预计的要求，公司都能够提供可靠和准时的服务。这种不以价格取胜的战略为Heartland赢得了大约10%的溢价，这是该公司能持续取得较高利润率的关键原因。

与之形成鲜明对比的是卡车货运行业的“长跑者”沃纳企业（Werner Enterprises）。1980年后，该公司扩张了规模和服务范围：其服务区域扩大到美国全境，并为顾客提供各类型的服务。但扩张是有代价的。首先，服务的广度和市场的多样性使其无法达到Heartlands的服务水平并取得相应的溢价。其次，为了获得规模效应，公司有时不得不经营利润率较低的业务以确保车辆一直在运行，从而达到资产周转率的平均水平。但沃纳一流的执行力也使公司取得了卓越的业绩（毕竟，沃纳是“长跑者”），可它却永远无法与“奇迹者”相提并论。

PAM运输服务公司（P.A.M Transportation Services）是该行业的“平庸者”。相比沃纳，PAM的顾客和服务区域范围都更小，但其主要战略是薄利多销。奇怪的是，虽然卡车货运行业的供小于求，但PAM常常缺少司机并闲置大量运货车。为了削减成本，公司改为与汽车公司签订租车合同。但当汽车公司陷入困境时，PAM也受到牵连。PAM采用集中和单一化的发展战略本身并没有错，毕竟，Heartland的业务领域也很窄。但是PAM采用的是低价战略，这违反了第一条法则。

当卓越公司放弃非价格优势时，它们就会失去优异的业绩表现。例如，美泰克公司（Maytag）的“奇迹者”地位只存在于某个特定时期。从1966年到上世纪80年代中期，美泰克的资产收益率一直保持在前10%。这得益于拥有行业领先的产品、独特的品牌形象人物——维修工Ol'Lonely，和成千上万的独立交易员建立的个性化分销渠道。

但是，当大型连锁店开始主宰零售市场后，美泰克开始采取产品线和价格定位的多元化发展路线，这影响了美泰克原来的非价格优势和溢价优势。公司业绩直线下跌，并最终于2006年被惠而浦公司（Whirlpool）收购。当然，为应对行业变化采取产品多元化发展的战略本身并不一定有错，但美泰克抛弃了其非价格优势，而且在新战略带来负面结果后仍一意孤行。

并不是说公司可以完全忽视其低价位的定价战略，就像低价竞争公司不可能完全忽视其产品或服务质量一样。我们只是说，公司的卓越表现在大多数情况下来自创造更高的价值，而不是通过压低价格。公司如果希望持续获得高额利润，就应采用符合本条法则的战略。

注意本条法则中的“先”字。以美泰克公司为例，当市场的竞争环境发生改变时，你可以降低产品价格但应同时遵循该法则。问题的关键不在于你的产品定价是否比过去低，而在于是否仍高于竞争对手。美泰克本来可以在能够取得非价格优势的市场进行产品多元化发展，同时降低价格。

虽然非定价战略有诸多好处，但并非万无一失。一般来说，通过价格以外的因素竞争的公司必须时时提防竞争对手，防止其窃取公司的核心竞争优势，否则可能出现危险的后果：轻则同类公司会迷惑顾客，导致公司丧失其来之不易的产品独特性；重则竞争对手可能找到更好的制胜办法（参见“不依靠低价的利与弊”）。

公司同时还要小心潜在的颠覆性威胁。在需求较少的市场中，为获取较高的毛利率，定价较高的公司其实正在孕育自己的颠覆者，它们能够提供更便宜、质量合格的产品。但颠覆战略的研究足以帮助公司准确判断哪些替代方案具有潜在的颠覆可能，从而确保及时的反击。对于潜在的颠覆者，我们的建议是：在颠覆来临前，最有效并且获利最高的方法就是遵守我们的法则。

遵循的法则（大多数公司的做法）

相比低价战略，通过品牌、风格或可靠性等区分定位提高竞争优势的公司更有可能取得卓越的成果。

下图是在比较研究中，各个公司如何创造和获取价值的详细信息。

“奇迹者”通常更多是通过赚取毛利率而不是降低成本来获得它们的利润优势。“长跑者”既可能通过降低成本，也可能通过赚取毛利率来获得竞争优势。赚取毛利率的方式需要根据案例进行具体分析。

根据统计学分析，我们案例研究中的18位“奇迹者”和“平庸者”样本能精准反映出我们从2.5万家公司中所挑选出的344家成功公司的情况。

行业	排名	公司	价值创造	价值获取
半导体	奇迹者	凌力尔特公司（Linear Technology）	非价格	收入（价格）
	长跑者	MII（Micropac Industries）	介于两者之间	成本
	平庸者	美国国际整流器公司（International Rectifier）	价格	成本
医疗器材	奇迹者	美敦力（Medtronic）	非价格	收入（价格）
	长跑者	史塞克（Stryker）	介于两者之间	收入（价格）
	平庸者	英维康（Invacare）	价格	成本
电子配线	奇迹者	通贝（Thomas & Betts）	非价格	收入（价格）
	长跑者	哈勃（Hubbell）	介于两者之间	收入（价格）
	平庸者	电子设备及通信器材公司Emrise	价格	成本
服装零售	奇迹者	阿贝克隆比 & 费奇（Abercrombie & Fitch）	非价格	收入（价格）
	长跑者	运动服饰零售商The Finishing Line	介于两者之间	成本
	平庸者	品牌商店Syms	价格	成本
甜品	奇迹者	箭牌糖果（Wrigley）	非价格	收入（销量）
	长跑者	糖果公司Tootsie Roll Industries	价格	成本
	平庸者	落基山巧克力工厂（Rocky Mountain Chocolate Factory）	非价格	收入（价格）
超市零售	奇迹者	美国超市运营商韦斯市场（Weis Markets）	价格	成本
	长跑者	美国大众超市市场公司（Publix Super Markets）	介于两者之间	收入（销量）
	平庸者	美国全食超市公司（Whole Foods Market）	非价格	收入（价格）
医药	奇迹者	默克（Merck）	非价格	收入（销量）
	长跑者	礼来（Eli Lilly）	非价格	收入（价格）
	平庸者	凯维制药（KV Pharmaceutical）	价格	成本
卡车货运	奇迹者	Heartland Express	非价格	收入（价格）
	长跑者	沃纳企业（Werner Enterprises）	价格	成本
	平庸者	PAM运输服务公司（P.A.M Transportation Services）	价格	成本
器具	奇迹者	美泰克（Maytag）	非价格	收入（价格）
	长跑者	器具公司（HMI Industries）	非价格	收入（价格）
	平庸者	惠而浦（Whirlpool）	价格	成本

（返回阅读原文）

不依靠低价的利与弊

超市零售领域的分析非常有趣。首先，“奇迹者”韦斯（Weis）是一家价格主导型公司，通过低成本获利；但不止如此，美国全食超市（Whole Foods）作为有机食品供应商声名在外，它的战略明显是品质先于价格，收入先于成本，但最后却成为“平庸者”。在其上市的20多年中，其资产收益率经常低于大部分同业者。

全食超市很可能正走在成为“长跑者”或“奇迹者”的路上，但也可能在竞争的浪潮中被淹没。公司的运营成本很高：特殊产品的采购耗资巨大，同时公司提供高水准的客户服务（你甚至可以向全食咨询如何制作藜麦）。这种做法可以击败竞争对手，但随着供应链成本的下降，主流超市已经开始模仿其颇具竞争性的做法（现在，你随处都可以买到藜麦）。

这个实例指出我们研究的一个很大的局限性：遵循法则并不能保证公司一定获得“奇迹者”的地位。有时，为了维持非价格定位，公司需要投入太多的资源，结果可能会适得其反。我们的法则只能告诉你应该解决哪个难题，而不是如何解决这个难题。



（返回阅读原文）

法则2 收入先于成本

公司不只需要创造价值，还需要通过利润的形式获取价值。相比竞争对手，超凡卓越的公司能通过溢价或高销量的方式，获得压倒性的收入，从而保证其获利丰厚。对超凡卓越的公司而言，取得高利润的主要原因鲜少是低成本。

高定价带来高利润的想法似乎没有任何新颖之处，但是该战略的有效性出乎我们的意料。例如，自上世纪70年代中，“奇迹者”家家美元连锁店（Family Dollar Stores）是美国折扣零售业的传奇。

这家商店的顾客大都不是富人，匪夷所思的是，家家美元店的制胜秘诀却来自于高定价。它的高定价主要仰仗于连锁店的便利性和品类繁多的服务。各个分店便捷的地理位置，许多顾客都会购买数量不多但种类繁多的商品。运营这样的商店不可避地要支付高成本。事实上，相比那些规模更大的竞争对手，家家美元愿意接受这种高成本、销售速率低的方式。但是，一直采用这种高定价的战略使家家美元店获得很高的毛利率，并因此在几十年间，其资产收益率都遥遥领先同行。

在样本中的九家“奇迹者”中，八家的成功源于收入（第九家是总部位于宾夕法尼亚州的超市运营商韦斯超市（Weis Markets），其主要通过低价竞争、压缩成本的方式获利。详情请见下文）。在这八家公司中，六家的高收益来自高定价，另外二家则主要或完全依靠销量大。

制药企业默克（Merck）是以销量制胜的公司之一。相较于该行业中的“长跑者”礼来（Eli Lilly），默克国际化更早、速度更迅猛而且更成功。默克遵守了“品质先于价格”的法则，拒绝跟从国际市场中对手的低价战略。但是这些市场的价格天花板使默克很难实现高额毛利率。因此，默克通过依靠其专利药品特有的临床效果来提高产品在医

疗机构的销量。高销量使默克能取得比礼来更高的资产周转率，进而获得更高的利润，这是默克能获得高资产收益率的主要原因（参见“提高业绩的多条路径”）。正如，遵循品质先于价格并不一定意味着维持产品的高价，你也可以在采用收入先于成本的法则时，减少低效率运营并降低成本；但公司必须明白，低成本肯定不能成为获取利润的战略优势。

提高业绩的多条路径

不要被看似简单的法则误导。在任何行业，取得长期的成功都是罕见且得之不易的。制定符合法则的可行战略需要很大的灵活性和创意。

以默克和礼来为例，两家都是历史悠久的一流研究型医药公司。但是默克能成为“奇迹者”，礼来却只能保持在“长跑者”的地位。原因何在？

前任总裁告诉我们，默克的成功来自公司尖端的研究和因此产生的高价值疗法。没错，默克是最早将研究领域从传统的化学方法，即分离筛选化合物，再通过活体试验评估转到生物学“分析发现法”的医药公司之一。但是礼来的研究成果也非常前沿。不管怎样，高定价并不是默克取得高利润的主要原因。在其资产收益率中，能归结于高额的毛利率的收入不足1/3。

我们发现，默克的利润来自其资金周转率优势，通过销售更多产品，默克的资产使用率优势能转为现实的收入增长。例如，默克对很多化合物作用机制的要求促使科研者在现有的药物基础上研发出更多衍生品以减少药物副作用，或减轻与其他药物相互作用的可

能，这能够扩大化合物基础疗效的适用人群。结果，默克的治疗范围扩大了一倍，产品种类增加了三倍；同时，因为核心化合物的相似性，默克能在研发和成产上获得规模效应。

此外，默克的国际扩张也非常早，这又进一步提高了公司的单位销量和资产使用率。默克的国际扩张和产品多样化来自市场需求的推动，这是因为其药品价值非常独特。到2010年，默克在医药领域的商业规模已经是礼来的两倍多，而在1985年，这个数字大概只有8%。

默克的故事证明，可以寻求多种路径以实现品质先于价格和收入先于成本的法则，所有路径都应在公司的考虑范围之内。

（返回阅读原文）

法则3 没有其他法则

本法则凸显了一个令人不得不面对(或释然)的事实，即获得高额利润要遵守以上两条法则。运营效率、人才培训、领导力风格、企业文化、激励机制等其他因素，在不同类型的公司中起到不同程度的决定性作用。毫无疑问，很多其他因素都会影响公司的业绩，但是我们无法从中发现统一一致的模式来解释它们如何影响公司业绩。

我们还发现，很多公司在对这些决定公司表现的因素做战略性调整之后，仍能保持领先的地位。原因何在？答案是这些战略改变符合我们的前两条法则。换言之，表现卓越的公司总是坚持非低价的定位和追求高收入的获利原则，至于其他事项都处于次要地位。

没有其他法则并不等于万事大吉。当竞争环境发生恶性变化时，你需要采用积极灵活的方式遵守这些法则。遵守前两条法则需要很大

的创造性。

例如，阿贝克隆比 & 费奇（Abercrombie & Fitch，以下简称A & F）在风云变幻的服装市场中一直保持着领先地位，这得益于公司敢于塑造全新的品牌形象和开发新的产品线，同时始终不渝地坚持创造品牌价值和高价利润模式。在公司的多个产品线中，阿贝克隆比的儿童品牌主要针对小学生群体，霍利斯特（Hollister）是针对14岁到18岁人群，而吉利希克斯（Gilly Hicks）所针对的消费群体为年轻女性。A & F拒绝促销和大减价的做法，其服装折扣始终保持在7折左右，最后的售价仍比很多品牌服装高很多。

2008年经济危机时，A & F拒绝跟随很多服装公司的竞相打折的做法，结果相比百货商店的同业竞争者，现有分店销量相比以往出现大幅度下滑，导致分析人士的诸多异议。但是，公司的坚持为A & F赢来了品牌声誉，伴随最近的经济复苏，A & F逐渐恢复了原来的利润空间，这让竞争对手望尘莫及，毕竟，后者已经告诉顾客，它们的衬衣根本不值30美元。

医药行业的顶级公司已经经历了两次战略转型：从自营转到合资、再转向开放式创新；半导体行业也曾转去做投资，他们客户的商品种类也发生了变化，因此也扩大了其顾客群。以上两个行业都证明品质先于价格的作用。在甜品行业，卓越公司从国内市场转向国际分销，而在医疗器械行业，并购成为企业成长的主要动力。这些转变仍能带来高额利润的原因在于销量的提高，而不是成本的降低。

需要指出的是，创造价值和获得利润的方式之间并无必然联系。虽然低价竞争的公司不可能通过高定价来获得价值，但其他竞争方式和获利方式的组合也是可行的，至少从理论上说没问题。正如前文所述，非价格性竞争通常意味着高定价或高销量。从理论上说，价格竞

争取胜的公司即使不以高价为重心也能因低成本获利，可惜我们并没有发现这样的公司。从数字上说，低价竞争（价格先于品质）的公司可以通过高销量维持良好的资产周转率，获得较高的利润（收入先于成本），但我们也同样没有找到这样的公司。我们的研究表明，低价竞争的公司倾向于前者——降低成本来获取利润。

超市连锁店韦斯（Weis）的成功说明了低价竞争战略结合低成本的盈利方式可以奏效。这家“奇迹者”在销售自主商品方面比竞争对手早了几十年时间，它的产品售价非常低，但与之对应的，生产成本也很低，因此可以带来很大的毛利率。结果，韦斯的资产收益率连续28年都居于前10％，成为一个例外的成功案例。

但是总体来说，价格竞争战略最终总会遭遇阻击。从上世纪80年代起，其他超市也开始销售自主商品，同时折扣零售商开始进入超市，韦斯的领先优势不再如前。

公司无法应对这种变化，从1996年后，韦斯的资产收益率再也没有挤进过前10%。不像“长跑者”大众超市（Publix），其利润额不断攀升，在开发超市熟食店、药品店、有机产品或以异域风情食品店方面，韦斯着力不够，不足以与竞争对手区分定位。我们的结论是，如果你不确定能否成为韦斯这样的特例，为确保万无一失，那么你就应该通过品质先于价格的方式创造价值，并通过收入先于成本的方式获得利润。

选择卓越

充分利用以上法则的第一步是，你需要清晰认识所在公司的竞争优势和盈利模式。我们发现，很多管理高层缺乏这种清晰的认知，主

要原因是公司常常过于看重纵向比较，很容易因为现在的结果超过以前就宣告胜利。但是人们忽视了一点，真正的竞争对手在当下，而非过去的自己。设定标准固然有用，但很多时候标准只局限于单一领域，例如产品的耐用性，或研发力量的提高，因此，很少有人能做到综合考察各个领域的表现之间的相互作用以及它们和各种获利方式之间此消彼长的关系。

第二步是，如何将法则应用于公司运营中：如果你需要在多个竞争优势之间分配稀缺资源，优先考虑那些能提高产品的非价格性竞争的能力，让你能以较高的价格或较大的销量发展的领域。然后给它们开绿灯。

如果你以降低成本为运营战略，而创新战略主要是让产品脱颖而出，那么后者就是你的首选。但是，如果提高运营效率主要是为了提高公司的客户服务水平并超越对手，而创新战略只是为了达到以更少的投入维持现在的服务水准，那么你的运营团队则需要得到格外的关注和嘉赏。

公司的董事们是因为追求规模效应进行收购，还是借扩张的良机进一步提高公司在目前的市场内取得的非价格优势？若是前者，收购可能是个不错的主意，它甚至可能对保持公司的竞争优势有着关键性作用。但是除非这家公司将后者也包含在内，否则不太可能取得异常突出的表现。

无论是某位领导者的愿景，还是管理高层的集体决定（其通常以“事后诸葛亮”的形式出现），理解法则能有效地抵制直觉的诱惑。公司所处的情形大多不够明朗并且数据模糊，你需要借助一些法则，以确保数据分析能带来有效的结果。

以上法则能有效处理让人生畏的财务数据，毕竟这些数字与很多人的职业生涯密切相关，也可能给公司带来悲剧性的后果。例如资产收益率，即投资回收的现金流加上收入增值，分子是收入，分母是资产。当顾客不再愿意为你的创新买单，公司收入出现下滑时，人们很容易选择通过缩小分母来提高资产收益率。虽然许多管理者早就意识到这是个错误，但另外颇有“说服力”的直觉告诉他们，降低成本能带来更快、更迅速、更可预测的结果，在这种直觉的误导下，他们选择了坚持这个错误。

如果改革遇阻力时，请思考一下我们的研究：大部分公司通过降低成本或资产的方法都不能取得突出的成绩。卓越的公司通常将提高成本视为通往成功的代价。

事实上，很多成功的公司都在成本和投资上非常用心。这些公司会将大量资源长期地投放在能提高产品非价格价值和创造收入的领域。请特别注意，这些成功的公司一旦被看似更保险的短期方法，即降低成本或投资所误导，则很可能丧失它们原本最想提高的能力。

迈克尔·雷纳是德勤服务公司（Deloitte Services LP）总监，蒙塔兹·艾哈迈德是德勤咨询有限责任合伙公司（Deloitte Consulting LLP）合伙人和首席战略官。合著《超凡卓越的公司如何思考》（*How Exceptional Companies Think*），即将出版。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年4月刊

表现曲线：
为可持续战略而创新

艾博思（Robert G. Eccles）
乔治·塞拉菲姆（George Serafeim）| 文
熊静如 | 译　安健 | 校

企业可持续发展战略需要兼顾财务指标和ESG表现，为此，企业必须做两件事：一是聚焦最重要的ESG问题，二是通过重大创新解决ESG问题。

如今，多数公司都设置了提升可持续发展能力的项目，比如降低碳排放、减少水浪费及提升运营效率等等。不过，几项可持续发展措施的简单叠加并不等同于可持续发展战略。一个能够长期持续的战略，必须体现所有相关方的利益——投资人、员工、消费者、政府、非政府组织（NGO）以及整个社会，缺一不可。

要做到这一点，企业必须在提升利益相关方的价值的同时，改善企业在环境、社会及公司治理（简称ESG）三个维度上的表现。

企业对此何尝不知？但企业在设立项目时，即便项目所要解决的问题与企业的战略和运作毫不相关，也总是希望它们的“善行”能够得到财务上的回报。这些企业忽视了一个简单的道理：财务业绩和ESG表现不可兼得，一方的提升通常会以另一方的降低为代价。使用昂贵

的太阳能有利于环保，但却会抬高成本；付给员工高于市场价的工资有利社会，但却会蚕食利润。资本市场非常清楚这一点，所以，企业若实施了无法提升财务表现的ESG项目，它不会给予奖赏；若ESG项目拉低了财务业绩，它却会施行惩罚。

在本文中，我们权衡二者并提供了创建可持续发展战略的框架。所谓可持续发展战略，应能同时促进财务业绩和ESG表现。它要求企业做两件事：一是战略性地聚焦最“重要（Material）”的ESG问题，它们对企业创造股东价值能力有最大的影响；二是在产品、流程和商业模式上进行重大创新，以优先解决这些重要的ESG问题。

创新与业绩

忽略ESG问题可能会招致极其严重的后果。苹果公司在中国的制造商富士康得到了惨痛教训。2010年，富士康糟糕的劳动环境被曝光，掀起了一场舆论风暴，最终导致富士康市值减半。英国石油公司到现在还在深水区处理墨西哥湾漏油事故引发的灾难，公司在工程和管理方面都难辞其咎。银行业巨头瑞士联合银行（UBS）也饱经折磨：约2000亿美元私人客户资产外流、7.8亿美元罚款以及各国政府对于披露客户姓名要求的压力。公司终于意识到：在透明的时代，躲在瑞士保密法后面并非上策。

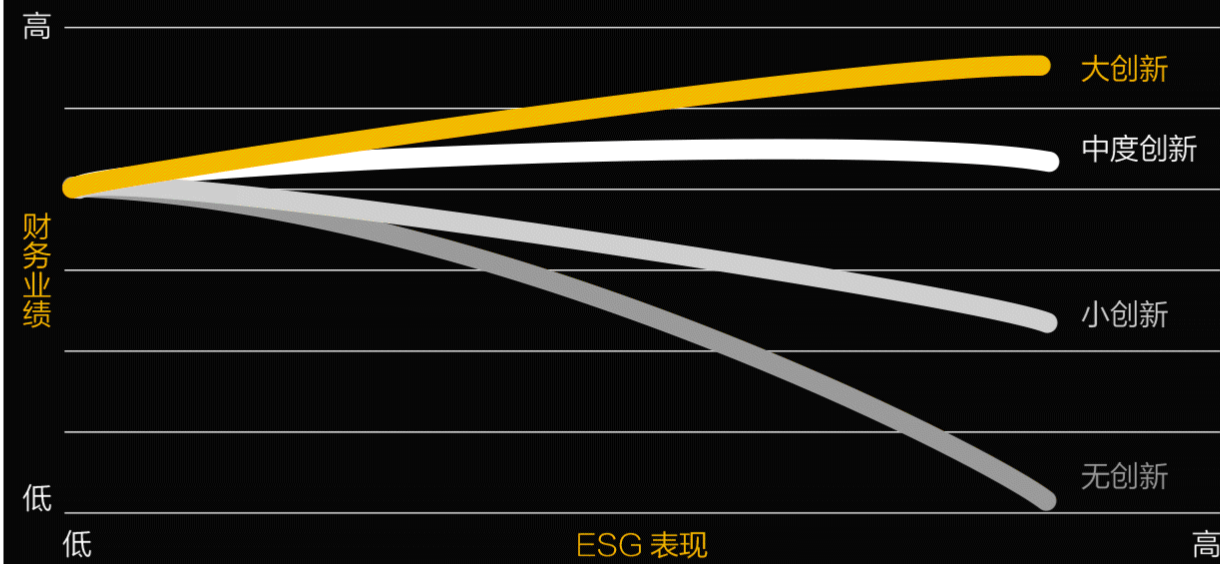
上述例子中的企业都视财务优先于ESG，事后才亡羊补牢以防止悲剧重演。诸如此类的决策失误之所以会出现，是因为，公司行为对外界产生的后果通常由社会承担，却对股东有利；反之，诸如减少排放、投资教育事业等有益于社会的行为，却常常会增加公司成本。

上文所表述的内容包含着ESG与财务业绩之间关系的一个概念模型。通过采访、调查，及历时数年、涉及多领域数百家企业的实地调研，我们研究得出了这一模型。我们将3000多家企业在2002年至2011年间的两方面表现绘制成图：Y轴代表财务业绩——以收入、利润空间、股票价格等方式作为衡量标准；X轴代表ESG表现，包括碳排放降低、能耗减少、公平的用工行为、有效的风险管控等等。图中曲线的斜率代表着财务和ESG表现之间的关系：向下的斜线越陡峭，意味着该企业的ESG表现对财务业绩的消极影响越大；上扬的斜线越陡，则意味着积极影响越大。我们将这条线称为："表现曲线"。

对ESG表现的衡量存在局限，存在无数的混杂变量——比如领导力风格和企业文化，因此目前还不太可能为任何一个企业绘制精确的图表。但我们对3000多个组织的计量经济学分析证明了一点：如果企业进行创新，将能够同时提升ESG表现和财务业绩，推动表现曲线上扬。

表现曲线

在没有实质性创新的情况下，随着环境、社会与公司治理（ESG）表现的改善，企业财务业绩会随着下降。若想同时提升ESG与财务业绩，企业需要开发新的产品、流程及商业模式。



推升表现曲线

然而，诸如提升效率之类较小的创新，只能略微抬升向下的表现曲线；只有产品、流程或商业模式方面的较大创新，才能将下行曲线扭转为上扬曲线。但此类创新风险较高，需要大规模投资，且投资回收期很长（通常是五年或更久）。此类创新有个特点：它关注的通常是某一领域中具有相关性的一组ESG问题，解决该领域中悬而未决的重大挑战。

这样的创新能够形成可持续发展战略。企业若想开展此类创新，需要采取以下4个方面的行动：

1、找出重要的ESG问题

影响财务业绩的ESG问题浩如烟海，从排放、水耗及能耗、废物处理，到用工行为、社区发展、员工安全以及管理层薪资水平，悉数在列。判断ESG问题是否能深刻影响到企业创造长期股东价值的能力，取决于两方面：一是公司所在的行业，比如，煤炭发电站的碳排放相比银行业更重要；另一方面是公司的特定战略，比如，相对使用发展中国家低成本劳动力的企业，人权问题对雇用发达国家高素质工人的企业来说更为重要。

可持续发展会计准则委员会（SASB）是一家非营利组织，目前正在设计一个框架，旨在帮助企业找出最重要的ESG问题。本文的两位作者——艾博思和乔治，分别在标准委员会中担任主席和委员。SASB同时还在开发一项标准，以便让上市公司用数十项ESG衡量指标来披露公司业绩。该计划的核心是为10个领域中的88个行业绘制“重要性地图”——每个地图排列43个ESG问题的优先次序，按它们在特定行业中的重要性来打分，分数范围为0.5到5，5分意味着最重要。某一项ESG问题的得分越高，该问题对企业财务业绩的潜在影响就越大。截至发稿之时，SASB已经为两个领域、13个行业绘制出了地图。接下来，预计每3个月将会发布一份新的领域重要性地图。

重要性评估要经过一个严格的程序来检验“利益证据”和“经济影响证据”。通过以ESG为关键词，搜索成千上万的源文件，包括10-K文件（10-K为上市公司每年必须向美国证券交易委员会备案的资料——译者注）和媒体报道，得出“利益证据”；通过评估对ESG问题的管理（或管理失误）是否会影响收入增长与资金回报等价值参数，得出“经济影响证据”。（参见《如何定义“重要性”》）

文中题为《哪项问题最重要？》的表格列出了医疗领域的ESG重要性地图。地图为该领域的6个行业排列出了几个ESG方向的重要性次序，并将最重要的ESG问题在图中以深色标注。例如，在生物技术行业，产品质量和安全最为重要，然而对于管理式医疗(Managed Care)来说，最重要的则是监管问题、获取服务便捷性，以及消费者满意度。虽然在医疗用品分销行业中，燃料管理颇为重要，然而在生物技术行业中它却无足轻重；供应链标准在生物技术行业中至关重要，对医疗分销行业而言却并非关键。

如果某一行业还没有可用的重要性地图，企业可以加入SASB的行业工作小组，了解正在进行的对该行业的分析，与股东及其他利益相关者接洽，讨论各个ESG问题与该行业的关联度，从而得出共识。

如何定义重要性

可持续发展会计准则委员会找出了影响公司财务业绩的五大类环境、社会与公司治理（ESG）问题，这些问题对投资者而言至关重要。不过，每一个问题的重要性都因行业差别而有所不同。

为了在行业内测算ESG重要性，SASB评估了不同类别的利益相关者的利益证据与经济影响证据。如果SASB还没有发布某一行业的评估，该行业的企业也可以使用类似的方法找出哪个ESG问题对他们的投资人最为重要。

利益证据通过运用关键词搜索成千上万的源文件得出。搜索结果揭示出各行业中哪些问题出现的密度最高。所使用的源文件从

10-K文件、法律新闻、CSR报告、利益相关者决议，到媒体报道、创新学术期刊，不一而足。

经济影响证据将评估单个报告与量化研究的方法相结合，从而计算出这些问题上的管理（或管理失误）是否会影响传统企业估值参数，即收入增长、资金回报、风险管理以及管理质量等指标。

展望未来的调整有些问题是新出现的，无法体现在证据测试中。在为数不多的几个例子中，SASB或许会作出调整。如果某一问题上的管理（或管理失误），可能带来不得不由其他利益相关者、行业或子孙后代承担的后果，或是问题存在系统性风险，SASB会提高该问题的重要性。无论哪种情况，该问题产生影响的可能性必须很大，并且产生的影响非常重要，才会被提高重要度。

（返回阅读原文）

2、量化财务业绩与ESG表现间的关系

企业一旦找到至关重要的ESG问题，就应评估各ESG事项的改进对财务业绩所产生的影响。当然，这样的业绩是多方面的。企业战略各异，关心的事物千差万别，不过，最重要的方面应是降低成本、提高收入，或是保障毛利率。

英国零售商玛莎百货（Marks & Spencer）在其名为“A计划”的可持续项目中，对180项ESG举措进行了评估，从实现碳中和（Carbon Neutral）到改善员工健康水平，观察这些举措如何影响销售、成本、品牌、员工积极性以及商业弹性。其中有些举措的影响比较好衡量，有些则不然。某些情况下财务业绩与ESG表现之间此消彼长的关系非

常明显，因为许多此类举措需要投资。玛莎百货采用了投入产出分析来确定该向哪些项目投入资源。

ESG表现与财务业绩之间关系复杂化的原因有很多。其中很重要的一点是：难以精确地衡量ESG表现。SASB等机构正在努力攻克这一难关。不过，通过判断ESG的渐进式提升能否在财务上带来相应的积极或消极的改变，企业可以获得足够的信息，初步描绘出任何一个ESG问题与财务业绩之间的表现曲线。

3、对产品、流程以及商业模式进行创新

上述分析将会为公司的创新战略打下基础。一旦你知道了该专注于哪些ESG事项，就应当想清楚企业该如何与同行在这些点上竞争。行业协会以及交易信息可以提供有益的帮助。如果你的企业在该领域的表现不足以达到行业基准，那么当务之急就是将之拉升到标准水平。这样做至少能降低企业的风险，因为在提升ESG表现的竞争中，利益相关者的目光很容易聚焦到行业里的落后者身上。许多ESG方面的提升会涉及微小或是中度的创新，比如减少工业废物。这些创新能够提高效率，从而提升财务表现。这种创新越来越成为企业保持竞争优势必不可少的一部分，但它们的数量还远远不够。

要想从根本上解决财务业绩与ESG表现之间的矛盾，你需要在全公司范围内开展大型创新：全新的产品、流程以及能够在某一“组”重要的ESG问题上提升业绩的商业模式。针对某个特定问题而进行的产品或流程创新，或许可以是大规模创新方案的组成部分，但单独这一部分无法扭转整个企业的表现曲线。

以下三个情况各异的企业可供参考，它们都对一“组”问题进行了大规模创新：

纳特拉化妆品公司　巴西的化妆品和香水公司纳特拉（Natura）在流程上进行了一次大创新，以此支撑其创新性的管理文化及商业模式。2002财年，纳特拉第一次采用了整合式年度报告，展现财务业绩的同时，公开公司的环境与社会表现。纳特拉是全球最早转向整合报告的企业之一，远早于它被国际整合报告委员会（简称IIRC）广泛采用的时间。该公司将整合报告视作强调其管理方式聚焦于环境与社会关怀的标志，它代表了公司管理层对这些目标的承诺。

此外，该公司管理者的业绩评估与奖金不仅与财务业绩相关，也与环境和社会目标密不可分。这样一来，决策制定者就要同时考虑三种衡量标准。不仅如此，纳特拉还密切关注利益相关者，当决策制定事关投资人、消费者及员工利益时，纳特拉会郑重地征询他们的意见。事实上，纳特拉的商业模式基于一种特殊的关联形式：该公司的销售团队是由140万位“销售顾问”组成的，他们分享公司利润，同时作为品牌代表，深入消费者和社区获取反馈。

纳特拉的业绩体现出文化管理、商业模式管理以及创新管理的作用。（2011年，福布斯杂志将纳特拉评为十佳最具创新性企业之一）。在巴西，纳特拉以23.2%的份额占据市场头把交椅，领先于联合利华和雅芳。2009至2011年间，纳特拉发布了435款新产品，家庭普及率为62%，品牌认知度高达100%。2001年至2011年间，该公司的收入增长了463%，净收入增长3722%，平均毛利率达68%，而这一数字的行业平均水平只有62.1%。2010年，该企业资产回报率为24.7%，股权收益62.1%，也远超行业平均水平。财务分析显示，该企业的高利润是靠特殊运作而非财务杠杆驱动的。2002至今，纳特拉已经极大地降低

了温室气体排放量、减少了水浪费，开发出环境友好型的一套体系，同时给56万销售顾问提供了培训和教育机会。

陶氏化学公司 这家公司的环境纪录曾备受公众诟病。比如，该公司在密歇根州中部地区造成橙剂污染和二恶英污染，曾引发强烈抗议。为了倾听和回应利益相关者的担忧，1992年，该公司聘请了一个由顶尖科学家和政策专家组成的团队，作为顾问团来负责完成公司环境目标及实现过程。这些专家提出的建议中的一条是转变关注点——不要只关注如何摆脱废物污染，而应聚焦如何消除废弃物。

陶氏最终接受了减少废弃物的目标，启动了为期20年的新产品创新，太阳能屋瓦就是创新成果之一；还有流程创新，包括新的健康安全程序，能大幅减少化学物质泄露、破裂及溢出。陶氏改善了可持续发展表现，它的战略也随之进步，将帮助客户解决自身环境问题也纳入其中——而这是一个价值3500亿美元的市场机会。自2009年起，直接得益于产品创新，陶氏公司的息税折旧摊销前利润（EBITDA）每年都超过4亿美元，在2012年突破10亿美元。预计到2015年，这一数字将达到20亿美元。公司研发渠道的净现值从1997年的50亿美元增长到2011年的330亿美元。许多创新产品提升了可持续发展表现，它们的价值占研发渠道价值的90%。

中电集团（CLP Group） 在碳排放和财务表现的天平上，电力企业进退两难：一方面，限制排放的压力不断增加——而相对廉价、污染大的煤仍然是发电的主力；另一方面，消费者想要更低的价格，而投资者希望获得丰厚且可预期的回报。此外，环境法规对碳排放的管控充其量只是模棱两可，各国之间又千差万别，让减排与赚钱之间的矛盾变得更加错综复杂。

在波云诡谲的环境中，企业如何才能满足这些相互冲突的期待？位于香港的中电集团通过商业模式创新找到了答案。中电集团在不同地区间平衡可再生和不可再生能源时，尽管各地监管环境与技术条件各异，创新的商业模式却赋予公司非同寻常的敏捷性，使它在不同地区保持可再生和不可再生能源的平衡。首先，该公司形成了一种分析能力，可以计算出使用低碳能源，包括太阳能、风能及水电的最优时间和地点；第二，中电集团在不同的市场中熟稔而有策略地应对监管制度；第三，它学会了如何监控新技术的发展，并理解这些技术如何令替代能源更具可行性。

股票市场已经认识到，这类更灵活的新商业模式颇具前景。2005年至2012年，中电集团的股票比电力企业标准普尔指数高出20%（中电集团48%，标普指数28%）。它的市盈率从2005年的17上升到了2012年的24，增长了41%；而同时期电力行业的市盈率却下降了10%，从19跌到了17。市盈率反映出企业收入的预期增长以及资金成本，而投资者所需的资金成本意味着风险补偿，因此，这些数字表明，投资者投资中电集团所需的资金成本进一步降低。其原因在于，在碳排放和经济表现这条微妙的钢索上，该公司展现出曼妙步伐。

4、与利益相关者交流企业的创新

在有效沟通缺失的情况下，企业不能认为，股东与其他利益相关者对企业创新如何提升ESG表现和财务业绩，及二者之间的关联已经了然于心。这可不只是公共关系问题，大的创新通常都需要大量资金投入，而产生回报所需的时间又很长，如果一个企业希望利益相关者在长时期内进行投入，来获取数年后才能看到的回报，它就需要向利

益相关者提供能够说服他们投资的信息。要达成这一目标，一个有效的办法是将ESG与财务业绩信息合并入一个文件，恰如纳特拉所做的那样。

虽然这样的整合报告仍属凤毛麟角，但它正在世界范围内蓬勃兴起。推出整合报告基本是自愿行为，不过，约翰内斯堡证券交易所如今已开始要求所有在该所挂牌的公司这样做。2013年春，国际整合报告委员会（IIRC）公布了一个整合报告的草案框架，预计将在12月发布最终的“1.0版”。

作为一个交流工具，整合报告所包括的不只是简单地在公司网站上贴出一个PDF文件。最有效的报告交流工具不仅要“说”，还要“听”，成为利益相关者参与的关键平台。公司要与利益相关者开展对话，让他们以一个更加全面的方式看待公司，意识到公司面对的艰难权衡，并且要举出让人信服的案例，证明它能带来的益处。此外，这种对话还能激发外界的反馈，尤其是在企业达到预期与否、沟通质量以及改进方案等方面。

纳特拉就是一例，它开发了一个名为“纳特拉链接（Natura Conecta）”的虚拟社交网络，邀请公众参与讨论企业责任、可持续性以及对公司的期待等话题。第一年有超过8000人注册，为纳特拉的整合报告建言献策。纳特拉还邀请该社交网络的成员在线制作众包式的“维基报告”，包含在最终的整合式年度报告之中。

最后，整合报告能够强化纪律，迫使管理层和员工在决策时考虑财务与ESG影响。并且，在管理层与员工探索如何同时提升财务与ESG表现的过程中，整合报告有益于激发创新。

什么是运营资质？

在讨论企业可持续性时，“运营资质”这一概念总是频繁被提及，同样被频繁提及的，还有运营资质被削弱的潜在可能。

国家是企业章程的终极制定者，也是运营执照的颁发者。宽泛点说，该执照来自社会，代表了对经营活动持续的许可。必须购买该企业产品的消费者、给企业提供货物的供应商，以及企业中的员工是企业存在的基础。不断变化的社会，比如企业对环境和社会的责任，可能会威胁到企业的执照。非政府组织（NGO）通常是这类社会预期的代言人，它们会以多种方式向企业施压，比如联合抵制、社会媒体运动，以及诉诸法律等等。若企业拒绝转变自身行为，那么，NGO活动会引导消费者、供应商和员工远离这些企业；国家也可能采取行动，比如征收罚款；企业的竞争力也会被极大地削弱。此时，企业的运营资质虽然没有被真正取消，但却被弱化了——没有任何一家企业愿意身陷这样的四面楚歌中。

转变之桎梏

制定可持续发展战略的必要性显而易见，然而如何制定这一战略还是个问题。我们采访了200多位高管，深入研究了30家制定过可持续发展战略的公司，从而找出了转变必须克服的四个障碍。

短期激励 包括高级管理者在内的许多员工，会因短期表现而获得嘉奖。解决可持续发展问题需要长远眼光，因此，企业的激励机制

常常会破坏他们提升ESG表现的能力，更有甚者，激励机制常常会鼓励员工提升其所在部门的业绩，却置整个企业的业绩于不顾。由于短期激励机制不鼓励跨部门合作，而跨部门合作在创新中必不可少，所以该机制会阻碍ESG方面的进步。

作为一家生产铝、铜、铁、煤、天然气等大宗商品的企业，必和必拓集团深知环境管理失误所能造成的商业风险。因此，为保住运营资质，必和必拓搭建了全公司范围内的管理薪酬体系。2011年，该公司引入平衡计分卡来衡量ESG表现，ESG指标包括事故死亡率、环境事故，还有健康、安全及环境风险管理（简称HSG）、人权影响评估以及环境和职业健康。如今，必和必拓高管短期激励的15%来源于实现上述领域的目标（虽然是短期激励，但也被设计成服务于长远目标的形式）。必和必拓公司称，将酬劳与ESG表现相结合能够产生重大影响。例如，2006年至2012年间，该公司单位能耗下的温室气体排放量下降了16%；2012年，必和必拓创造了在十多年历史上最低的工伤率。

缺乏专业知识　解决环境和社会问题的新战略通常需要新的技能体系。中电集团认识到它需要从化石能源转向包括水电、风能和太阳能在内的多样化能源，因此必须招募许多上述领域中的技术人才。新的人才帮助中电集团将电能在可再生能源中的比例从2004年的不到1%提升到了2011年的18%。

资金预算掣肘　大多数可持续发展方面的改善都需要长期的资金投入，许多企业计算项目净现值时追求高贴现率，使得他们对此意兴阑珊。企业需要考虑到“价值”的扩展定义，它包括了一个项目的环境和社会价值，及它对品牌的影响、吸引消费者的能力，甚至是运营的资质。

在纳特拉，主管财务的高级副总裁罗伯托·佩多特（Roberto Pedote）和他的团队正在开发一个估值模型，该模型加入了ESG因素。例如：该政策鼓励管理者在一个新的分销中心中招聘大量残障人士。这条政策的财务成本相对容易确定，但其社会价值、员工道德提升、长期生产力价值，以及对纳特拉声誉及品牌的影响，都很难量化。最终，纳特拉认为施行该政策是一笔物有所值的投资。主管运营及后勤的副总裁若昂·保罗·费雷拉（Joo Paulo Ferreira）说，该分销中心正在调试设备，使之适用于身体残疾或有认知障碍的员工。新政策下招募的第一批员工已完成培训并开始工作了。

开发出工具，从而将非财务指标导入估值方案及资金预算流程的企业，会对ESG与财务业绩之间的关系有更进一步的认识。没有这样的工具，企业会发现自己难以扭转下行的表现曲线

来自投资者的压力　制定可持续发展战略的企业需要长期投资者的支持。联合利华在CEO保罗·波尔曼（Paul Polman）的带领下，于2009年暂停了一季度的业绩指引，这向外界释放了一个强烈信号：联合利华的投资人应关注远景、不会追求短期利润的最大化而将公司战略置于险境。

我们的研究显示，一个企业通过努力沟通、采用整合报告，可以切实地提高长期投资者在全部投资者中所占的比例。通过与卖方分析师一起分析高管们在电话会议上使用的语言，乔治已经能够用文件证明，在长期目标下进行交流的企业更容易获得长期投资者的青睐。

如今的企业比以往任何时候都更加庞大：1000家大公司如今占到了全球6万家上市企业市值的一半。随着它们的成长，这些大企业也在面临越来大的压力——被要求采用可持续发展战略，以符合消费者、员工及整个社会利益的方式创造经济价值。能帮助实现此类目标的组

织和管理工具也在不断发展，比如重要性地图与整合报告。它们将在此后的实验与实践中日臻完善。

经济权力的高度集中赋予企业能力与责任来承担一些原本属于国家政府的职能。全球最具影响力和创新性的企业，通过建立可持续发展战略，铺设一条通向可持续社会的道路，效果或许比国家战略更好。而可持续发展社会，应该以不牺牲子孙后代的利益为前提，满足当代人的需求。

哪项问题最重要？

SASB 的重要性地图将五个领域中的 43 个环境、社会与公司治理问题与企业的关联度做了评级，从 0.5 到 5 进行打分，分数越高，意味着该问题对企业财务业绩的潜在影响越大。下图是医疗领域的一张重要性地图。

	医疗领域的 ESG 问题	生物技术	制药	医疗设备和用品	医疗服务供给	医疗用品分销	管理式医疗
环境	气候变化风险	3.75	3.75	1.25	0.75	0.75	1.00
	环境事故与补救	0.75	1.25	1.50	1.00	1.00	0.75
	水资源使用与管理	1.00	1.25	1.25	1.00	1.00	1.00
	能源管理	2.25	2.50	2.25	3.75	1.00	1.75
	燃料管理与运输	0.50	0.75	0.75	0.50	2.25	0.50
	温室气体排放与空气污染	1.00	1.00	1.75	1.00	1.00	1.00
	废料管理与污水	3.00	3.00	2.50	2.25	1.25	0.75
	生物多样性影响	1.00	0.75	1.00	1.25	1.00	1.00
社会资本	交流与参与	1.00	1.00	0.75	1.00	0.50	1.25
	社区发展	0.50	0.75	0.75	1.75	1.25	0.50
	设备影响	0.50	1.00	1.00	4.00	1.25	1.00
	消费者满意度	0.75	0.75	1.00	2.25	1.00	3.00
	消费者健康安全	5.00	5.00	3.00	3.00	1.50	2.50
	披露与标注	3.00	3.00	2.50	0.75	2.75	0.75
	营销与伦理广告	2.50	2.50	2.50	1.75	2.00	1.75
	获取服务	4.25	4.50	2.50	3.00	3.00	3.00
	消费者隐私	0.75	0.75	1.00	2.25	1.75	2.75
	新市场	3.50	3.75	1.00	0.75	0.75	0.75
人力资本	多样性与平等机会	1.25	1.25	1.00	1.25	1.25	1.25
	培训与发展	3.00	2.75	2.00	2.50	1.50	2.00
	招聘与保留	2.25	2.50	1.50	3.00	1.75	1.50
	工资与福利	1.75	1.75	1.50	1.25	1.25	1.00
	用工关系与联盟实践	1.75	1.75	1.75	1.25	1.75	1.25
	员工健康安全关怀	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	1.50
	儿童与强制劳动	0.50	0.75	0.75	0.50	0.50	0.50
商业模式与创新	核心业务长期生存能力	0.75	0.75	0.75	0.50	0.75	3.50
	外部影响计算	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	3.00
	研究、开发与创新	5.00	5.00	4.75	1.00	0.75	0.75
	产品社会价值	2.75	3.00	3.00	3.00	0.50	2.50
	产品生命周期使用影响	3.75	3.75	4.50	0.75	2.25	0.75
	包装	1.00	1.00	1.00	0.50	0.75	0.50
	产品定价	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
	产品质量与安全	5.00	5.00	3.00	5.00	3.00	2.25
领导力与公司治理	监管与法律挑战	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	政策	2.50	2.50	2.25	1.00	1.75	1.00
	标准	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	3.00
	行为准则	2.50	2.50	2.50	2.50	3.00	2.00
	股东参与	1.25	1.50	1.25	1.50	1.50	1.25
	商业道德与竞争行为	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	0.75
	董事会结构与独立性	0.50	0.75	0.75	1.25	1.00	0.75
	高管薪酬	0.75	0.75	0.75	0.50	0.75	0.50
	游说与政治贡献	2.50	2.25	2.25	0.75	0.75	1.00
	原料需求	0.75	1.00	0.75	1.00	0.50	0.50

重要性低　重要性高

双击可看大图

艾博思（Robert G. Eccles）是哈佛商学院管理实践教授、可持续发展会计准则委员会（SASB）主席，乔治·塞拉菲姆（George Serafeim）是哈佛商学院商业管理助理教授、可持续发展会计准则委员会（SASB）成员。

本文原载于《哈佛商业评论》2013年5月刊

新雇佣时代：联盟关系

雷德·霍夫曼（Reid Hoffman）
本·卡斯诺卡（Ben Casnocha）
克里斯·叶（Chris Yeh）| 文
熊静如 | 译　李钊 | 校

新型雇主—雇员契约的重要性在于：

虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

纵观整个20世纪，发达国家雇主和雇员之间的契约关系始终围绕着一个关键词：稳定。在企业效益过得去的情况下，大公司里员工只要尽职守责，职位就会安稳。白领的职业路径大致相同，其发展空间也可以预见。作为雇主的企业，则可借此获得员工的忠诚，保障较低的人员流转率。

但全球化浪潮与信息时代席卷而来，稳定性被无法预知的快速变化所取代。适应能力、创业精神成为获得成功与保持领先的关键。这些变化也打破了美国民营企业中传统的雇主-雇员契约关系，消蚀了与之相伴的职业晋升模式；二者在各个企业中都出现了不同程度的紊乱。

我们并非率先指出该问题并提出解决方案的人，但已提出的新解决方案中却鲜有实际效果。许多企业，或者说大多数企业，为提高适应能力，采取的方式是解除现有雇佣契约而非拓展新型契约。需要降低成本？裁员！需要新技术？招聘新型人才！此类自由市场放任主义的做法，促使员工将自己看作球队中可随时离开的“自由人”。他们时刻不停地寻找着其他更好的发展机会，一旦机会出现，就跳槽。由此带来的就是“赢者通吃”的经济环境。这样的做法偶尔也会冲击高管层，不过，最大影响还是在中下层员工中催生了幻灭感。

即便是成功将雇员数量降到最少的企业，也难逃负面后果。因为这种契约仍旧鼓励人员流动，这有碍于发挥员工生产力。更重要的是，虽然缺乏职业安全感直接促使员工更具适应能力与创业精神，但由于缺乏共同利益，其导致了逆向选择，也就是最具适应力与创业精神的员工反而另谋高就。企业节约了成本，但损失的是创新性与适应能力。

我们认为，创建新型雇主-雇员契约的时机已到。终身合同使得企业无法做出更敏捷的反应；而顶尖人才也不愿意一生只服务一位雇主；但是，你可以建立起比上述“人人为己”的更好的契约模式。事实上，有些公司已经开始了这方面的尝试。

本文三位作者所处的硅谷的高科技创业区，已经采取了新型的雇主-雇员契约。在那里，适应能力和冒险精神已被视作成功的关键。如果创业者建立的人际关系网足够强大，他将拥有巨大的影响力。

本文作者中的两位——雷德与本，最近写了一本书：《创新从你开始》（*The Start-up of You*）。该书探讨如何运用成功科技创业者的习惯，在一个领域中建立能够实现自我的事业。很显然，并不是每一

个行业的公司都能像初创企业一样运作，但是如今的大多数公司所处的环境却是相似的——快速变革与颠覆式创新随处可见。

尽管初创的小企业与大企业相比，在资源和竞争形势上都处于劣势，然而它们的执行能力则超越大企业。初创公司的制胜之道主要在于，它们的创始人、高管以及早期员工具有高度适应能力和创业精神。这类人比他们的竞争对手更有冲劲，更善于建立人脉，更勇于冒险，所创造的成绩也就更为显著。

不过，招聘、培训并仰赖具有创业精神的员工的结果可能并不美好。因为如果你鼓励员工具备创业精神，他们就可能离你而去，转投竞争对手；更有甚者，他们自己就会成为你的竞争对手。这就是硅谷每天都在上演的故事。聪明的管理者已意识到：通过重新思考此类员工在企业里施展才华的方式，管理者便可以鼓励创业思维，并延长这类员工的在职时间。不仅如此，有许多公司已经开始明白，它们还可以从离职员工身上获益。

在我们看来，这只是第一步——适应今日之需的新型契约的开始。这种契约模式在技术企业中最为明显，不过我们也在其他领域中看到了它的影子，比如咨询公司。新型契约的首要原则是互惠：双方都要理解并认识到他们的关系已经进入了自愿、互惠的阶段。

毫无疑问，在旧的终身雇佣契约中，共同投资的特质显而易见，雇佣双方都希望这段关系永久保持，因此都乐于对这种关系进行投资。企业提供培训、预付财产，默认对雇佣关系的保障；同时，员工则对公司保持忠诚，也节制自己的工资诉求。新的契约模式则是在预见到雇佣关系变幻无常的基础上，寻求建立信任、投资关系的方法，但与此前牢固的忠诚纽带不同的是，此时双方都在寻求“联盟”中的共同利益。

作为联盟，雇主和雇员都试图为对方增加价值。雇主说：“如果你为我创造价值，我也将提升你的价值。”员工说：“如果你帮助我成长，我也将帮助公司成长。”员工致力于提升企业适应新环境的能力，企业致力于提升员工的就业能力。贝恩公司的前任CEO汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）曾这样告诉新雇员与顾问：“我们将会令你在人才市场上更加抢手。”

这种互惠的契约或许缺乏人情味，但它依然建立在互信的基础上。由于双方都在寻求联盟而非短暂的金钱交易，所以，即使认识到这种关系最终会终结，但新型契约依然能使双方建立更牢固的关系。它允许双方承担更多风险，投入更多时间与资源在全球范围内寻求效益的最大化，而非简单寻求一时一地的辉煌。

Netflix的雇佣契约就体现了这种新型契约关系。该公司CEO雷德·黑廷斯（Reed Hastings）曾在一次关于公司文化的著名演讲中说道：“我们是一个团队，不是一个大家庭。”他这样告诫管理者：“设想一下，如果员工告诉我，他们想要在两个月后离职，转到一家与我们类似的企业做类似的工作，其中有哪些人是我想要努力挽留的？如果我不想挽留，那他应该得到丰厚的离职补偿，然后我们可以空出职位来招聘天才。”新契约关系与人情无关，它基于这样一种理念：企业的本质是企业的人才，表现低劣者将被裁员，而吸引人才的方式就是提供诱人的机会。

我们已经发现了三个简单而又直接的方式，组织可以采用这样三种方式使新的契约关系变得切实可行：(1) 在权责清晰的“盟约”的理念下招聘员工；(2) 鼓励甚至资助员工在公司以外建立人脉；(3)创建活跃的人际网络，它能在整个职业生涯中促进雇主与前任员工的关系。下面我们将对以上方式逐一详述。

签订“盟约”

倘若你仍认为所有的员工都将毕生忠于企业，那么你需要三思了。或迟或早，大多数员工将会面对新的机遇。认识到这一事实，企业便可以着手建立渐进式联盟。雷德创立LinkdIn时，他将最早的雇员契约设置为四年的“盟约”，第二年结束时会进行一次讨论。如果某员工在四年间做出成效，企业也会帮助他的事业上升。理想状况下，这种互惠关系会激发出下一段联盟，但也可能意味着职位的转换。

盟约发挥了作用：企业得到了奋力为公司创造现实价值的勤奋员工，该员工在一段或几段盟约后离开，但他们会变为公司重要的宣传者和外部资源。该员工也许并没有获得终身职位，但却在就业能力上迈出了意义重大的一步。当今世界已不存在终身雇佣与一生不变的忠诚，对二者的强求只会逼迫双方撒谎，反而损害信任。盟约为信任在现实中找到了落脚之地。

为何应定为两到四年？因为这样的时间段似乎对更多人都有吸引力。在软件公司，这一时间段契合典型的产品开发周期，足以令员工深入了解一个大项目；诸如宝洁这样的消费品公司让它们的品牌经理进行轮值，每人在特定职位上任职两到四年；投资银行与管理咨询公司的分析项目一般也是两到四年。此外，这一周期在商业世界以外也同样适用——比如美国总统选举与奥林匹克运动会。

执行得当的“盟约”可以同时推动人才招聘和人才保留机制的完善。关键在于，它赋予雇主和雇员一个共同努力的清晰目标。双方在这段关系的目标、预期从对方那里获得的益处，以及规划明确的结束时间上预先达成了一致。

大多数人才流失的原因都在于人才保留项目的目标模糊，时间框架也不明确。通常这些项目的目标就是留住“好”员工，但时间框架不限定。二者的模糊毁掉了信任：企业要求员工许下承诺，但却不对员工做出承诺。盟约则与之相反，作为一种为个人定制的就业计划，赋予有价值的员工明确且具有强制性的理由来结束该任期，并建立起清晰的时间框架来探讨这段关系的未来。

沃顿商学院曾对学生入学前的工作满意度进行调研，他们发现：结束了“定期工作”（比如两年的分析项目）之后入校的学生，对自身工作经历的评价比其他同学更高。定期工作恰恰类似于联盟。个性化的联盟很可能会带来更好的感受。

马特·科勒（Matt Cohler）是一名管理顾问，虽然没什么创业经验，却梦想成为风险投资家。他于2003年加入LinkedIn，在雷德手下工作。两人商定了一个为期两年的“盟约”。两年之期将至时，他和雷德都同意延长期限，因为二人都发现了马特的潜力。六个月之后，马特遇到了一个机会：加入Facebook，成为最早的五名员工之一。虽然雷德并不想失去马特，但他依然建议马特接受该职位，因为那会使他的创业经验更加丰富，有助于他向自己的目标迈进。在Facebook工作三年之后，马特最终成为了杰出的风险投资公司Benchmark里最年轻的无限责任合伙人。

实施手则：设计个性化的、双赢的“盟约”。与重要员工一起为他们的盟约建立明确的事项，在目标确定和愿景清晰的情况下，商议固定但具有时间期限的共同承诺。扪心自问，在这个联盟中，双方该如何互惠发展?

一份盟约应当尽可能地为员工提供创业机会。这可能会涉及构建、发布新产品、商业流程再造，或是引入组织创新。

这项工作无法由集团人力资源部门执行。原因在于你是在制定一项盟约，而不是起草一份合同。笔者并不建议你们商议出一个能应对所有细节问题的万全之策，要知道刻板的方式与创业思维背道而驰。你在建立一个基于员工实际工作之上的信任关系，因此这样的谈话必须由直属上级来主导。

打破企业边界

亨利·福特曾抱怨道：“为什么每次我寻求帮助时，帮我的人总要给我灌输思想？”不过，如今思想的确可以放大帮助的价值。不仅如此，将公司内部与外部的思想融合时，思想会变得更加有力。

无论你聚拢了多少聪明的员工，在公司之外总是会有一些人比他们更聪明。这适用于所有组织，无论是孤军奋战的创业者，还是谷歌这样的世界级大企业。

通过员工的人际网络，你可以触及企业以外的人才。员工的人际网络越宽广，他（她）为公司创新贡献的能力就越大。杜克大学的马丁·吕夫（Martin Ruef）发现，拥有多样化的朋友的创业者，其创新得分是其他人的三倍。要想提升朋友的多样性从而进行创新，你需要在公司内与公司外建立社交圈。

因此，雇主需要鼓励员工建立并维持专业的、与外部相通的网络。你有必要告诉你的员工：“我们将给予你时间来建立人际网络，你为扩展网络而参加活动，我们还将付给你报酬；作为交换，我们要求你利用人际网络来帮助公司。”这就是共同信任与投资的一个很好的例子：你通过给予员工建立网络的资源，展现出你对他们的信任；他们则为了你的公司的利益动用一些关系资源，投资于你的公司。

人际网络应当围绕着企业所处的整个环境展开，包括消费者与同业竞争者。它应当成为新型技术与其他行业动态的信息服务平台。

举例而言，雷德是风险投资公司格雷罗克（Greylock）的合伙人，在该公司的产品评审会议上，投资专家的外部人际关系不可或缺。参会者可能会问："你有没有听说什么新技术？哪些值得我们关注？"投资专家"听说"的技术经过探讨后融入决策过程，为格雷罗克旗下公司创造出更高的价值。其他顶尖风险投资企业的合伙人，比如安卓森·霍洛维茨基金（Andreessen Horowitz），拥有独到的做法：每次会议开始之初，该基金都会颁发"行业最佳小道消息"奖金。不过，诸如此类的方法并非只适用于风险投资行业，你的企业也可以采用。

硅谷之所以能够发展成为如今的"科技硅谷"，外部关系的力量功不可没。安娜莉·萨克森宁（Anna LeeSaxenian）1994年出版了《地区优势》（*Regional Advantage*）一书。这本讲述技术集群的书所记录的编年史显示：1970年时，一些全球最大的技术企业位于波士顿的128号公路地区，而如今，最大的10家技术企业无一在此。波士顿的优势已经被硅谷所取代。背后的原因何在？答案就是外部关系网。

马萨诸塞州的企业通常倾向于"地下"开发而非开放，为防止员工跳到对手公司或是自己创业，它们严格执行竞争禁止条款。而硅谷一直以来有着更加开放的文化（同时很少设置强制性的竞争禁止条款），这使得关系紧密和内部高度互联的人际关系网得以发展，从而更易于创新。硅谷地区还诞生了一个新词汇——"竞合"。竞合揭示了硅谷中存在的现状：与竞争者合作可以实现双赢，比如Netflix和亚马逊的关系。虽然亚马逊的即时视频是Netflix的直接竞争对手，但Netflix在亚马逊的云平台上运营自己的流媒体。

实施手则：鼓励关系网络的建设。《创新由你开始》一书写道："事业的成功取决于你的个人能力，以及你的关系网。"二者之间的关系类似于底数与幂，可以被视作我我们。有了团队（即关系网）的帮助，个人的能力将呈几何式增长。

个人的力量可以借助人际关系网而增加，与之类似，企业的力量变强依赖于员工的关系网。企业不仅应重视每个员工的人际网络及其利用该网络获取智慧的能力，还应当把它定义为公认的、明确的资产。那些时常在LinkdIn上更新资料、或在微博上一呼百应的员工，并非对企业不忠，从企业角度来看，他们做法是对的。企业在招聘时，应将应聘者的人际网络的多样性和强度作为首要的考量标准。招入拥有强大人脉的员工是件好事，倘若其人脉网络与现有员工实现互补而非重叠，更是好上加好。

在我们为个人提供的建议中，技巧之一便是：建立一个"有趣者"基金，用来邀请自己关系网络中的人喝咖啡。

对企业来说，相应的基金就是面向员工的"人脉基金"。要想确保企业利益的最大化，你需要针对该基金的使用设定两条要求：首先，员工必须离开其工作区域，企业需要他们"走出办公楼"来建立更多样化的外部网络；其次，员工必须做出反馈，使收获可以被分享。大多数企业给员工提供工作午餐补贴，但却极少有公司允许员工将钱花在社交午餐上。如果你是高层管理者，你或许会有源源不断的社交饭局，而你的公司能够从中获益。相应地，你不仅应当允许员工将钱花在社交饭局上，还应该倡导这种行为。

HubSpot是一家位于马萨诸塞州的软件营销公司。该公司宣称，应为每个员工的"个人优势与市场价值"投资。在HubSpot，该理念说来容易，做起来更简单。对一本书感兴趣？在公司内网上提出来，这本

书就将出现在你的kindle电子书里。想邀约某位智者共进午餐？该公司的政策是："实报实销，无需审批。"

建立"同事会"

当一位骨干员工向你提出离职时，你的首要任务应该是尝试改变他的想法；退而求其次的选择则应当是祝贺他找到新工作并邀请他加入你们公司的"同事会"。

一份工作走到尽头，并不意味着你与雇员的关系也要戛然而止。同事会是企业与顶尖人才维持长期联系的主要方式之一。辛迪·杰克逊（Cindy Lewiton Jackson）曾担任贝恩咨询公司的全球总监，负责职业发展与同事会。那时她曾说："我们的目标并非留住员工，而是建立伴随一生的友好关系。"

有些行业与企业早已深谙此道。麦肯锡咨询公司从20世纪60年代起就已开始运营同事会网络，该网络目前已有超过2.4万名成员（其中年收入10亿美元以上企业的CEO有230多位）。博思艾伦咨询公司的网络已有3.8万人。

同事会关系网显而易见的好处是，可以带来与离职员工再续前缘的机会。公司执行委员会（Corporate Executive Board，简称CEB）的报告称，该公司的同事会网络令其再雇用率（Rehire Rate）在短短两年间翻了一番。不过该网络的价值远不止于此。企业的同事会是进行外部联系最为有效的方式之一。它会告诉你竞争对手的信息、有效的商业实践，以及新兴市场的浪潮等。此外，同事会中的人了解企业如何运营，会尽其所能地帮助你。贝恩公司的汤姆·蒂尔尼（Tom Tierney）观察发现，"高质量新业务的首要来源就是我们的同事会"。

管理咨询公司或许是同事会的先驱。原因在于，管理咨询公司的组织行为与同事会的概念非常匹配，比如，项目分析一般为期两年，项目结束后要么升职要么走人，公司鼓励员工跳槽到客户。

如今，这一网络形式正在四处蔓延。LinkedIn网站上如今有成千上万的企业同事会群组，98%的《财富》500强企业都位列其中。这类群组通常是非正式的。它们之所以大量出现，原因在于同事们想要保持联络、互相扶持。屯特大学（University of Twente）的一项研究显示，在荷兰，接受调查的企业中仅15%拥有正式的同事网络，而高达67%的企业拥有独立的非正式群组。

你或许会担忧，运作同事会相当于承认失败，因为它释放出这样的信号："公司无法留住最优秀的员工"。不过，无论如何你的前员工们总会形成一个社交网络，区别只在于你的公司是否能在其中发出声音而已。同事会就好比是等待你来发掘的沉睡资源。何乐而不为呢?

实施守则：用好离职谈话。

传统的离职谈话意味着丧失良机。不同于令人过耳即忘的反馈，公司的经理应当收集一些能帮你维系与离职员工之间关系的信息（将他们导入你的校友会网络！），而非收集他们的敷衍反馈。企业应建立并维护包含所有前员工信息在内的数据库，包括个人邮箱与电话、LinkedIn资料、社交媒体账号、博客链接以及专业信息等。

此外，离职谈话还是建立信任的好机会。许多员工都曾如坐针毡地经历过礼貌但冷酷，甚至充满怨憎的离职谈话。而你可以通过强调未来关系的自然延续，令你的公司在这一点上卓然不群。当然，这还是一个听取改进方法的好机会。即将离职的员工比起在职员工来，通常会更加坦诚，你或许能从他们的想法中找出公司短板与组织行为上的不妥之处。请认真聆听他们所言！

倘若即将离职的员工是位明星员工，你应当提供更高级别的服务，当然这是在其用合规的方式离职，并且没有带走其他员工的情况下。这样的人很可能在未来做出一番伟业，并成为他所在的人际网络的中心。他可能对你极有价值。在联盟制度之下，他在两年的时间里努力为公司创造价值，如果你希望留住他，你应当给他更多权益。具体给什么好处可能要视你所在的行业而定。比如，管理咨询公司通常会给即将加入客户所在公司的员工以行业洞见。如果是消费品公司，通常会在普通员工折扣之上给予同事特别折扣。这样一来，所付出的成本最小，却可以收获丰厚的信任和善意。有些人或许觉得“奖励”离职员工的做法太过奢侈，这种观点有失偏颇，因为大多数员工并非因为“不忠诚”离职，而是因为其他公司提供了你所无法提供的机会。

如果你手上资源匮乏，难以建立正式的同事会，你可以在LinkedIn或Facebook上创建一个非正式的同事会。通过这样的网络，你可以全方位地协助前同事：既可以给那些帮你的公司想出好创意的校友现金奖励，也可以为小型聚会的比萨买单，甚至还可以分发些新闻通信，毫无成本地让亲密关系延续下去。

良性循环

积极拓展社交圈的员工，总是及时更新他们的LinkedIn资料，随时留意外部机会并不意味着背叛。事实上，你的企业可能需要更多这类关注外界变化且眼光长远的创业型员工。

不过，这些创业型员工不会永远伴你左右。面对这样的现实，你该如何应对这些人的需求？首先，接受现实。企业执行委员会研究了两万名被雇主评价为“高潜力”的员工，发现其中有四分之一的人打算

在年内换工作。（详见《如何留住顶尖人才》，《哈佛商业评论》2010年5月号）。一旦接受了这一可怕的现实，你就能更易获得坦诚、富有成效的领导力，反过来，这种领导力能够帮助员工实现其雄心壮志。良性的循环会使员工的工作效率更高，还能会更长久地留住他们。

我们所畅想的新型雇主- 雇员契约的重要性在于：虽然它并不以忠诚为基础，但它也不仅仅是纯粹的交易。它是组织与个人之间的联盟，联盟双方都致力于帮助彼此走向成功。

在人才争夺战中，上述契约可以成为你的秘密武器，帮你把那些富有创意且兼具高度适应性的明星员工招至麾下。这些人是能够将企业引向成功的创业型人才。商业上的成功又会增加你对创业型人才的吸引力，形成良性循环。这种良性循环已经为硅谷的企业创造了人才上的竞争优势，同样也可以助力你的企业。

雷德·霍夫曼是LinkedIn联合创始人兼执行总裁，风险投资公司GreyLock合伙人。本·卡斯诺卡是企业家，与霍夫曼合著了《创新由你开始：适应未来、投资你自己、转变你的事业》（皇冠出版社，2012）一书。克里斯·叶是企业家、投资人、博主，以及PBworks营销副总裁。

哈佛商业评论 增刊：王者3法则

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 齐菁 Qi Jing 马雪梅 Ma Xuemei

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

副总经理 Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

李一品 Li Yipin

品牌中心总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区整合营销总监 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun 刘浩宁 Liu Haoning

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai

陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang 张姿艳 Zhang Ziyan
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

SEEC 财訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版

团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：王者3法则

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：1111111111
最后修订：2015年8月28日
制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《HBR大思路精选必读（一）》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B011HOC5QO

Harvard Business Review

哈佛商业评论

管理大师

克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

颠覆咨询业

行业巨头如何自我颠覆

资本家的窘境

“颠覆性创新”之父

克里斯坦森

我只有一套理论



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：
我只有一套理论

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

管理大师

克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

颠覆咨询业

行业巨头如何自我颠覆

资本家的窘境



“颠覆性创新”之父

克里斯坦森

我只有一套理论

《哈佛商业评论》出品

克里斯坦森：我只有一套理论

序：颠覆还是被颠覆

克里斯坦森：我只有一套理论

颠覆求生

颠覆咨询业

行业巨头如何自我颠覆

资本家的窘境

版权页

哈佛商业评论

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

编辑：万　艳

设计：崔晓晋

颠覆还是被颠覆

全球经济形势变幻莫测，企业寿命也因大环境的剧烈变动而日渐缩短，颠覆性创新理论正受到越来越多的关注。这一理论的提出者，克莱顿·克里斯坦森的每一项研究都受到广泛关注，企业家们都希望从他的研究中找到反颠覆的良方。

克里斯坦森的理论启发了西方整整一代商业领袖，也激励着大洋彼岸新兴市场的新一代创业者和企业家。特别是在中国，当经济进入“新常态”后，缺乏资金、资源的一批年轻创业者，在克里斯坦森的创新理论里寻找强大的思想和实践武器。尤其是中国互联网业的年轻创业者，他们渴望将中国市场长久以来划定的行业边界和规则一一打破，成为横空出世的“颠覆者”。身处传统领域的昔日成功者，眼见这些带着最新技术与全新思维的新生力量来势汹汹且生机勃勃，也不得不认真思考如何避免“被颠覆”的命运。因此，无论是想做颠覆者还是反颠覆者，你都该认真读一读这本《哈佛商业评论》中文版精选的克里斯坦森作品集。

在本作品集开头的《克里斯坦森：我只有一套理论》这篇专访里，克里斯坦森系统介绍了“颠覆性创新”的理论起源与实践、不同行业的理论应用，以及该理论在个人生活当中的实践方法。在随后的《颠覆求生》一文中，克里斯坦森与哈佛商学院的访问学者马克斯维尔·韦塞尔（Maxwell Wessel）提出了一个理论框架，帮助企业权衡近

在眼前的一次颠覆是否会取代现有的商业模式。同时，他们还给出了企业该如何提升优势的应对之策。

在不断丰富自己的理论之余，克里斯坦森也将目光转向了那些即将发生颠覆性创新的行业。2013年，他在《哈佛商业评论》上发表《颠覆咨询业》一文，预言咨询业即将面临颠覆。克里斯坦森以同样为专业服务类的律师事务所为例，生动描绘了咨询公司面临的变革与风险。他与另外两位合作者建议，咨询公司要想摆脱被颠覆的命运，就要加快服务的产品化以及大数据分析的学习和应用。在《行业巨头如何自我颠覆》一文中，克里斯坦森和麦肯锡咨询公司全球董事总经理鲍达民一起接受HBR采访时，进一步阐释了对咨询业的看法，并提及麦肯锡方案的创新来自该公司在中国建立的消费者洞察调研数据库。

2014年，克里斯坦森将目光聚焦于更宏大的话题：为何大公司坐拥巨额现金储备，却不愿对创新进行投资？在这篇名为《资本家的窘境》的文章中，克里斯坦森及研究合作者认为，资本主义已经陷入窘境——公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之。他们提出，资本不再是公司最宝贵的资源，人们必须找到新的工具来评估创新和投资机会，而不是继续依赖财务指标。

我们期待这组关于克里斯坦森的文章，能帮你更加系统性地了解“颠覆性创新”这一理论，并将之更好地应用于商业实践和日常生活中。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

克里斯坦森：我只有一套理论

李钊 | 文　钮键军 | 编辑

在当今管理学界，“颠覆性创新”理论大受追捧，此次《哈佛商业评论》中文版独家采访到该理论创始人克里斯坦森，他坦言颠覆性创新只能教人如何思考，不能直接给出现实的答案。此外，他还对管理教育等诸多行业的未来给出了自己的判断。

极少有管理学家能够像克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）一样具体改变了一家公司的决策、影响了产品研发的进程。小到美国连锁超市里的“一分钟诊室”大到英特尔，都受他的理论影响。也没有哪位管理学者可以像他一样深谙且影响了诸多行业的格局。

克里斯坦森已发表了60余篇文章，出版了9本著作，是现代管理学界最高产的作家之一，《纽约时报》戏称克里斯坦森是真正的“创新沙皇”（Innovation Czar）。当他说“下一个被颠覆的行业将是XX”时，全世界都会侧耳倾听。然后，该行业的后进者就开始准备成为颠覆者，而该行业的现有巨头则开始防范占领缝隙市场的小公司。

西方管理学界的发展动力之一就是“论战”（Debate），理论上的互相批判和传承一样重要，攻讦有时也在所难免，克里斯坦森却成为少

数“免受战火攻击”的特例。2013年11月，在伦敦举办的“全球50位管理大师”盛典期间，《哈佛商业评论》中文版面对面采访了荣登2011年、2013年榜首的克莱顿·克里斯坦森。

《哈佛商业评论》中文版已多次介绍过克里斯坦森的理论和他命运多舛的个人经历。此次采访前，克里斯坦森坦言自己对中国公司不甚了解，只提到看好海尔和吉利，所以此次采访聚焦在“颠覆性创新”的理论起源与实践、不同行业的理论应用、他的咨询公司Innosight的理论操作以及理论如何应用到个人生活的选择。

源于职场挫折

HBR中文版：1997年出版的《创新者的窘境》总结了当时令人震惊的行业共性现象：电脑硬盘、钢铁到重工业机械制造等行业的巨头都死于自己最大的优势，用你在书里的话说：它们的错误在于做对了所有的事情。但我们一直有个疑问：管理学界有个不成文的规则：总结、兜售成功者的秘籍。你为什么会反其道行之，选择研究失败者？

克里斯坦森：我就读杨百翰大学（Brigham Young University）时的梦想是做一名记者。但BYU的新闻学院院长告诉我，要先在一个实在的领域学习，然后再回到媒体业。于是我选择了经济学，梦想着自己有一天会去《华尔街日报》。但从哈佛获得MBA学历之后，我加入了陶瓷工艺系统公司（Ceramics Process Systems Corporation，现为CPS控股公司）。1987年CPS上市时的股价为12美元，而三个月后的“黑色星期五”，使得其股价狂跌至2美元。有一本儿童读物名为《亚历山大，上周日我们还是富人》（*Alexander, Who Used to Be Rich Last Sunday*）——这就是我们当时的真实写照。

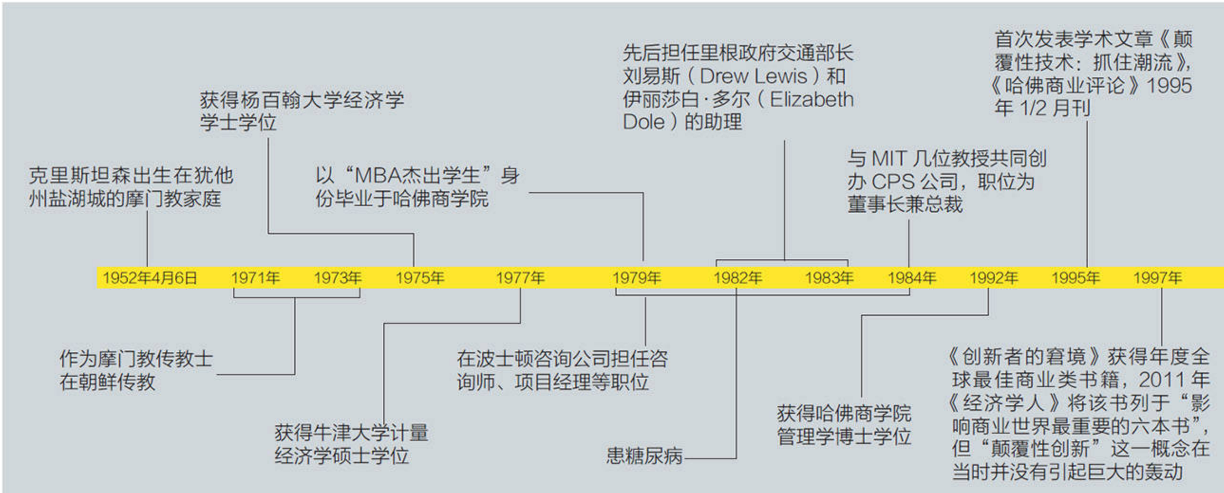
公司炒了我，但CPS的董事会成员金·克拉克（Kim Clark，曾担任哈佛商学院院长）推荐我去哈佛大学商学院读博士。《创新者的窘境》是我的博士论文，源于我当时被踢进哈佛时的疑问：为什么一群聪明人做出来的聪明决定会失败?

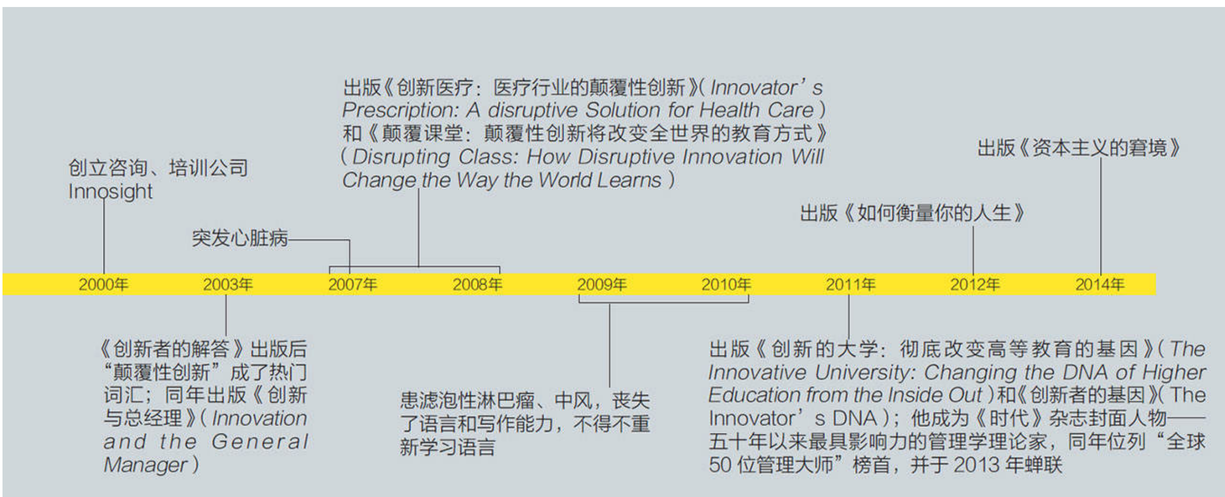
HBR中文版：这本书后来引起如安迪·葛洛夫（Andy Grove）的关注，乔布斯、乔治·吉尔德（George Gilder）和比尔·盖茨都在公开场合表明《创新者的窘境》影响了他们，也正在影响着中国……

克里斯坦森：在这本书出版之前，我发表了两篇文章（其中一篇题为《颠覆性技术：抓住潮流》(*Disruptive Technologies: Catching the Wave*)，刊登在《哈佛商业评论》英文版1995年1/2月刊上）。英特尔的一位女工程师拿着其中一篇去找葛洛夫说："你必须看看这篇文章，它说英特尔要死了。"

我在文章中根本没有提及英特尔，但葛洛夫还是给我打了电话，用粗鲁的语气说："我根本没有时间读你们这种人写的学术文章，但是我在两周后有个会议，我希望你来告诉我为什么英特尔会死。"我去参加了会议，他说："我现在给你10分钟，告诉我你对英特尔的看法。"我说："我不了解英特尔，我也没看法。但是我有一套理论，理论本身对英特尔有看法。"于是我给他介绍了颠覆性创新，告诉他小型钢铁厂是如何颠覆了大型钢铁公司，因为大型钢铁公司迫不及待地想把利润低、质量差的市场空间让出去，最后小型钢铁厂逐渐提高品质挑战顶级市场的份额。

我还没说完，他就打断了："行了，我知道了，你的意思是我们必须干掉Cyrix和AMD，设立事业部打入低端市场。"后来就有了令业内不能理解的、占领低端市场的赛扬处理器。





长按可看大图

语言：创新理论到实践的鸿沟

HBR中文版：《创新者的窘境》已经16年了，恕我直言，“颠覆性创新”这一概念、理论一直被曲解，你同意这样的说法吗？

克里斯坦森：首先我必须承认当初选择了一个错误的词来定义和概括这一理论。“颠覆”在英文里有太多的意涵，比如，改变游戏规则的、突破性的，我相信在中文里它的意思更为极端，但事实上如果你读过这本书就会明白，这个词有着非常具体的语境和定义。

HBR中文版：有公司请你去做咨询，但最后也未能幸免于难，比如柯达。是理论本身、执行还是哪里出了问题？

克里斯坦森：柯达公司曾经联系过我，而且安排管理团队来到哈佛进行为期三天的讨论，他们的结论是：创新者的窘境就是柯达当时的窘境，做对了所有的事情就是最大的错误。最后他们决定在公司内设立一个独立的产品部门，由史兆威（Willy Shih）博士主管，研发和出售价格低廉、像素低、操作简单的产品EasyShare，这款产品在美国的相机市场上曾占据1/3的份额。

之后柯达的董事长兼CEO邓凯达（Daniel Carp）退休，安东尼奥·佩雷斯（Antonio Perez）走马上任后说，这个独立的部门与其他部门没什么区别，利润空间也很小，只是增加了成本。之后该部门被并入公司组织架构。EasyShare的市场份额跌至12%，然后出售给伟创力（Flextronics），最后的结果已经人尽皆知。

HBR中文版：所以是执行者的问题？

克里斯坦森：我经常说，我没有战略可以告诉你，我只有一套理论；我无法告诉你该怎么做，只能教你怎么想。英特尔和柯达的案例都与“颠覆性创新”有一定的关联，不是理论或战略的执行者有问题，关键是，是否把理论变成了公司内共有的一套语言和思维方式。葛洛夫听完了之后没有告诉他的团队应该怎么做，赛扬处理器并非他的决定，而是在之后的一年送了18个团队2000多人次来学习。多年之后我曾问过葛洛夫赛扬处理器是如何产生的，他说：“你的理论模型并没有给出任何答案，但是让整个公司都用同一套语言和思维框架来讨论问题，所以我们达成了一个反常规的共识。”这是他给我上的非常深刻的一课。

虽然我与柯达的佩雷斯素未谋面，但我想他并非阻碍创新的领导者，但显然没有理解团队的创新语言和思维方式。

有时我们虽然操着同样的语言，用着同样的词汇，却不见得理解对方。这是从理论到实践的巨大鸿沟——语言，理论是被个体单独吸收的，大家各自解读，当它需要变成组织性的战略时，达成共识需要一个漫长的过程。葛洛夫说，在英特尔，他们把颠覆性创新称之为“克里斯坦森效应”（Christensen Effect）——这样就防止了一个看似不言自明的词汇却造成互相完全不理解的情况发生。

理论只能预测结果

HBR中文版：管理学界也有很多学者终其一生致力于发展一种理论，但你用“颠覆性创新”分析了重工业、电子制造业、纸媒行业、大学教育、医疗行业、咨询业，甚至小到个人生活选择，大到整个资本主义系统（克里斯坦森的新书《资本主义的窘境》（*The Capitalist's Dilemma*）将于2014年出版）。能否讲一下研究脉络转变背后的原因？

克里斯坦森：首先，摩门教会鼓励我不断提出问题、不懈追求答案。对我而言，这并非转变，只是在不同行业领域内探讨同一个问题，答案只是同一理论体系的再次应用而已。这是一个普适现象，底特律的汽车公司绝不会相信有一天丰田会有雷克萨斯的高端品牌，《赫芬顿邮报》（Huffington Post）会获得普利策奖，日本会颠覆美国，“四小龙”颠覆日本，而当四小龙的公司被推上高端市场，无法再向上增长时，专注于底层市场的中国大陆就成了它们的颠覆者，现在我又可以基本断定越南成为中国的颠覆者。这就是一般规律……

不过我的妻子说我是“所有行业的犹太母亲”（The Jewish Mother of Every Business，犹太民族的母亲会无微不至地照看孩子，有时被认为过度操心）。

HBR中文版：“颠覆性创新”有两种解读：一，认为你强调的是技术，二，认为你强调的是需求？你能谈谈二者之间的关系吗？

克里斯坦森：需求不存在“颠覆性”和“持续性”的差别，人们对交通的需求亘古不变，这是核心；只是技术使得火车、汽车取代了马车，带来了行业性的或公司间的颠覆。越是缺少技术基因的传统行业，越容易被参与底层市场的公司以技术优势取代。当然技术也无所谓颠覆性和持续性，只是利用技术满足需求的方式带来了颠覆。

2011年，我说再过5、6年，下一个被颠覆的是纸媒，或者说广义上所有依靠广告而生的新闻出版业，但我到现在也没有想明白，为什么纸媒在2012年的坍塌速度如此之快。可见理论可以预言结果，无法预测过程。

HBR中文版：你如何看待商学院的未来发展趋势，商学院会如何被颠覆？

克里斯坦森：“管理教育即将被颠覆”——这句话哈佛商学院已经说了14年，申请哈佛商学院的人数逐年下降。原因非常简单，想来哈佛商学院读MBA首先你要极其优秀，其次你要具备能够支付高昂学费且两年没有收入的的经济实力，毕业后的选择也只有几家大咨询公司、投行和对冲基金公司，像GE、GM、强生都无法给出平均16万美元的年薪，而低于这个薪酬你就无法实现MBA教育的投资回报。按照这个趋势发展下去，哈佛商学院只会因生源越来越少而破产，再过5到10年，我们将看到美国一半的商学院破产。

原来我们只看到“公司大学”（Corporate University）会颠覆传统教育行业，去年更有MOOC（Massive Open Online Courses，大规模在线开放课程）的迅速发展。哈佛商学院也以MOOC的模式向所有人提供教育。在职、因子女教育而无法以传统方式获得教育的人有非常迫切的需求，也是巨大的教育市场。

一门线上教育就可以替换掉一个教职岗位。哈佛商学院已不再提供会计学课程，因为BYU的一门线上会计课讲得实在是太好了，而我们的教学和师资，平均上来讲就是平均水平。公司需要的不是一学期课程，而是能够把事做成的知识。现在就有公司大学会直接打电话到哈佛说，“我们需要你们定制一个星期的战略课程，我们公司是做禽类饲养的”。而“从教案到粉笔”的教学方式无法与公司教育匹敌，第一个星期学习战略，他们会在第二个星期立即实践，一两个月之后战略执行的结果、研发的产品就已经可以验证该战略的有效性。

HBR中文版：现在MBA教育最大的问题是什么？

克里斯坦森：满足最底层市场的需求与传统商学院教育价格之间的矛盾。大学的优势来自不断增加教职岗位、提高课程计划、建造漂亮的校舍等，所以受教育者要为这些昂贵成本付账。如果凤凰城大学的线上教育收费降60%，他们仍然赚钱，但如果哈佛大学降10%，学校会破产。

HBR中文版：你创立的咨询公司Innosight会颠覆麦肯锡、贝恩等咨询业巨头吗？

克里斯坦森：咨询公司的生存根基是找到支付得起高昂咨询费用的大客户，因为咨询费是以咨询师的工作时长计算，所以一般公司都会倾向于只做战略咨询。Innosight采用的方式与传统咨询不太相同，我们会

先花一天的时间讲解理论，给公司的管理者戴上理论的眼镜。第二天，他们会列出公司可能实施的20多个创新想法或产品，之后总会发现三、四个已经被否定的创新项目具有巨大的潜力，因为在没有理论视角之前觉得这个想法与原有业务相关性不强，不符合原有客户的需求。事实上，他们弄错了谁才是真正底层市场的客户。第三天进入市场调研阶段，咨询师和公司高管一起进入市场寻找客户，观察、询问他们真正的需求。

观察是非常重要的一个环节，施乐就是这样被佳能颠覆的。只需站在配有高端施乐复印机的复印社，佳能就发现了一个能够放在办公桌上、操作简单、省时省力的复印机重要性，因为总会有人急匆匆地走进复印社说："烦人！又少复印了一份资料，我的会议还有5分钟就开始了，只有两页纸，能不能给我先复印？"你要做的就是看客户的生活常态。

第三阶段是设计商业计划、寻找资金和实施。这一阶段公司管理者要问自己6个问题：1、新的业务是否要独立于原有组织架构之外？2、是自己开发还是并购？3、新的业务如何利用既有的价值网络，比如供应链、渠道？4、谁来主导新项目？5、新业务的战略，6、启动资本从哪来？永远不要说：这一战略的最终失败原因是这些人很蠢。要问：他们为什么会制定出有问题的战略？大多数情况下，是他们制定战略时的思考分析方式出了问题，这就是理论的强大之处。

个人选择也可用颠覆性创新

HBR中文版：我们试过用管理学工具规划自己的人生，比如用回归分析法来规划今年该赚多少钱。但"颠覆性创新"如何应用到个人生活？

克里斯坦森：我的《你要如何衡量你的人生》（*How Will You Measure Your Life*）一书，将其分为三个部分：如何才能幸福生活的同时获得事业的成功？如何能够确保家庭和朋友的关系是生活幸福的源泉，而非生活的毒药？如何才能免受牢狱之苦？要知道，有相当比例的哈佛商学院毕业生最后锒铛入狱。以前我在每个学期的最后一堂课讲述我个人的经历并提出这样的一个问题：如何衡量我们的人生？后来学院要求我给全体学生每年做一次讲座，这是创作该书的缘由。

在哈佛商学院，学习一学期的战略，并用理论分析公司和行业，在当用所学的理论反观自己，会吓一跳。每年都有一定数量的学生毕业后立刻结婚，以为从此过上幸福美满的生活，但根据统计，他们离婚两三次的比例高得惊人。他们发现自己的孩子由生活在地球另一端素昧平生的人抚养，或困在无尽的家庭痛苦之中，却没有任何一个人有一套“走出困境并从此幸福”的战略。这和当年思科颠覆朗讯的情况一模一样，朗讯公司没有一个人会站出来说：“我们应该离开，公司应该破产”，但这仍是朗讯最终无法逃脱的结局。我一直称之为“从‘不得不做’（Jobs-To-Be-Done）的视角看问题”你会看到一个全新的世界。更根本的原因是，如果套用“颠覆性创新”的语言：你提供的产品、服务并非市场所需。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊。

李钊是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

颠覆求生

马克斯维尔·韦塞尔（Maxwell Wessel）
克莱顿·克里斯坦森（ Clayton M. Christensen）｜文
安健 ｜ 译　鲁志娟 ｜ 校



颠覆性创新就像高悬在各行业头顶的达摩克利斯之剑。过去20年，我们见证了一波接一波名为“颠覆”的“导弹”如何瞄准并命中目标：Napster，亚马逊和苹果商店联手毁灭了Tower Records和Musicland（均为连锁音乐产品销售公司——译者注）；体型小、功能

简陋的个人计算机逐步发展并替代了小型机和大型机；数码照相技术让整个胶片行业作古。

覆巢之下，焉有完卵？当整个行业被颠覆后，公司怎样才能继续保持有生命力的商业模式？我们开出的一剂独门药方是：在进入窗口关闭之前，公司应发展出自己的颠覆性产品，占领不断壮大的新市场，就像宝洁的速易洁（即Swiffer，应用静电技术的清洁产品，既可装在拖把上清洁地板、墙壁、天花板等，也可单独擦拭家具、百叶窗和各种电器表面的灰尘。——译者注），道康宁公司（Dow Corning）的Xiameter（有机硅在线采购平台——译者注）以及苹果的iPod，iTunes，iPad和最让人侧目的iPhone。在这个越发动荡的商业世界，能否自我颠覆已经成为决定公司生死存亡的命门。

但这还不是万全之计。与其说颠覆是一个单独的事件，不如说它是一个随着时间不断发酵的过程。有些时候，颠覆过程是迅速且彻底的；但有些情况下，这一过程是缓慢和不完全的。例如，航空运输发明一个多世纪以来，货运轮船仍在全球范围内航行。美国西南航空这样的廉价航空公司40多年前就已经面世，但每天依旧有数以万计的旅客搭乘传统航空公司的飞机。尽管录像机等播放设备早已进入家庭，但影院票房仍然是电影公司重要的收入来源。管理者不仅要颠覆自己的公司，并且要考虑公司传统业务的命运，在未来几十年甚至更长的时间内，这些业务依旧可能创造利润。

为此，我们在本文中提供了一个系统性的方法。它能帮助公司了解颠覆的路径和节奏，以便于他们做出更完整的应对战略。

要判断颠覆的“导弹”是否会瞄准、击中或是与你的公司擦肩而过，你需要做的是：

- 判断行业颠覆者的商业模式有多大“杀伤力”；

• 找到你的相对优势；

• 评估哪些现有优势会在未来转化为（或不会转化为）颠覆者具有的优势。

首先，要判断颠覆者的杀伤力，我们引入了可扩展核心（Extendable Core）这一概念。它代表颠覆者保持其优势的能力，尤其是当这种新的商业模式进入上层市场来寻求更多客户时。其次，公司要深入地了解大众对自身行业的需求，以及颠覆者在这些需求上的优势，这样公司才能清晰地找到自身的相对优势。最后，我们要描绘出颠覆者在破坏一个行业之前需要跨越的障碍。这种方式能让公司看到：在面临颠覆时，现有业务的哪些部分是最脆弱的，而哪些部分的抵御能力最强。前后两者对公司同等重要。



优势在哪里

什么能让一项创新具有颠覆性？我们的同事迈克尔·雷纳（Michael Raynor）在他的《创新者的宣言》（*The Innovator's Manifesto*）一书中阐述道：所有的颠覆性创新都源于技术或商业模式上的优势，这些优势可以转化为具有颠覆性的业务，它们能够进入上层市场以寻找那些更加挑剔的客户。正是这些优势造就了颠覆者的可扩展核心，它们让颠覆与单纯的价格竞争区别开来。

雷纳在书中给出了一个单纯价格竞争的例子，这能帮助我们理解这一重要的区别：假日酒店每晚的价格比坐落在同一条街的四季酒店便宜得多。如果经济型酒店要吸引四季酒店的高端客户，那么它必须要进行投资以获得更豪华的内饰、更显要的地理位置以及素质更高的服务人员。但是，这会让假日酒店的成本结构变得与四季酒店一样，它的客户结构也会随之变得与竞争对手类似，从而丧失大量的低端消费者。

颠覆性创新与之形成鲜明对比。一家新崛起公司能借助颠覆性创新在提高业务表现的同时，保持其原有的优势。例如，PC成为了一种颠覆性创新，而没有沦为一种低端的小型机，这是由于PC制造商实现了机器零部件的标准化生产。这为制造商带来了巨大的成本优势。由于配件制造商稳定地提高产品的价格和性能，使得PC制造商能在保持（或改善）成本优势的同时，提高PC的处理能力，容量和利用效率。而小型机的制造商则无法复制这种竞争优势，因为他们产品性能的增强依赖于不断改进客户系统的设计。

并不是所有颠覆者的可扩展核心都具有压倒性的优势，它们常常会被自身的劣势所抵消。我们以现在高等教育的颠覆为例。网络大学招生、教育和授予学位的学生数量可以远远超过传统的高等教育机构。学费更是比传统大学低得多。这是由于网络化学习技术大大提高

了单个教师所能接触的学生数量，即使是世界上最大的教室也无法容纳如此众多的学生。可惜的是，目前网络授课的质量还不够理想。但就像颠覆性创新理论所预测的，网络教学在不断提高课程质量的同时，也保持了在成本和便利性方面的优势，因此它从传统教育机构分流了越来越多的生源。

但是，有两类学生的需求是网络大学难以满足的。一类学生希望通过就读招生条件极为苛刻的名牌大学为求职简历增光添彩，提高自己与其他学生之间的差异性。这时网络大学便无能为力了，因为它的优势在于用同样的资源服务尽可能多的学生——恰好消除了学生之间的差异性。

另一类学生则更看重大学的社交功能，例如离开家生活带来的成长机会，与同学之间的紧密联系和多彩的体育俱乐部。尽管网络教学机构能选择同时提供线上和校内课程以吸引尽可能多的学生，但他们无法承载所有的颠覆性优势。因为每添加一项服务，他们的成本结构就越接近传统大学。也许未来新的合作方式和技术创新能够帮助他们解决这个问题，但目前该行业的可扩展核心还无法满足上述学生的需求。

辨别颠覆者的可扩展核心能帮助公司发现哪类客户会被颠覆者吸引，哪类客户会保持忠诚，这两点同等重要。那么公司每一类客户的数量是多少？要回答这个问题，公司需要继续思考人们购买产品或服务背后真正的动机。

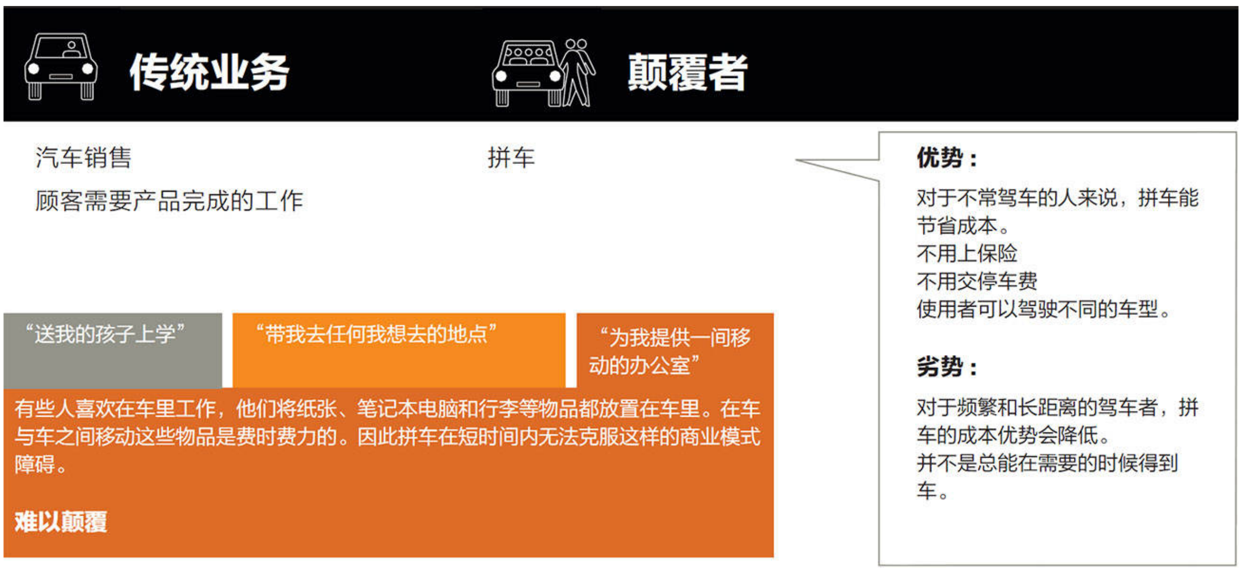
优势如何体现

为什么人们会在一些特定的情况下需要一些特定的产品或服务，在其它情况下则可有可无？研究颠覆性创新的专家有现成的答案：这些产品和服务能帮助他们完成生活中不期而遇的工作。例如一位大学生不会主动去购买拖把、海绵和水桶，但是父母的突然来访让他不得不打扫自己的房间，因此他需要相关的产品或服务帮助他完成清扫工作。这些清洁产品本身对这位学生来讲没有价值，它们的价值在于可以帮助他取悦他所关心的家庭成员。

成功的创业家能从为客户完成的工作中寻找商机。看到这位学生所面临的窘境，创新者可能会意识到，这位学生根本不在乎一直保持自己房间的清洁度，因此他没有兴趣囤积清洁用品。他很少打扫自己的房间，也不擅长做家务。因此他所需要的是简单的、“傻瓜式”的方法。而且他很可能会等到父母快到时才清扫房间（这样房间就会保持整洁），这意味着他需要快速地完成工作。具有创业精神的学生也许会将其视为商机，就此在校园中提供“30分钟紧急清扫服务”。而快消品公司会考虑将小份额的清洁用品打包，并在大学中的书店、附近的药店、甚至在咖啡厅中销售，以方便学生购买。

为了改进产品，从传统公司手中夺取更多的消费者，颠覆者会思考：人们需要完成哪些工作？如何更加简单、便捷和低成本地完成这些工作？传统公司则应审视自己目前完成的工作，检查颠覆者能否更加有效地完成这些工作。这样公司就会找到自己核心业务中最脆弱的部分以及最具可持续性的优势。如果颠覆者能够在同一项工作中占据极大的优势，并且没有任何劣势，那么颠覆将会是迅速和彻底的。例如在线音乐对CD的颠覆。如果颠覆者的可扩展核心能勉强胜任一项工作，但它仍有一些显著的劣势，那么颠覆将是缓慢和不彻底的。举一个最简单的例子，货运轮船仍在使用，因为在运送重型货物时，它仍

明显优于空运。影院票房依旧是电影公司重要的收入来源，部分原因是由于有些观众群体根本不愿待在家里（例如年轻男性和约会的情侣）。在提高毕业生的社会地位方面，网络大学无法和常青藤院校相提并论。



优势如何持续

未来货运轮船会不会被淘汰？精英教育的价值会不会降低？要回答这个问题，我们需要考虑颠覆者在未来克服自身劣势的难易程度。传统公司则应自问：什么会让我们的竞争优势消失？为解答这一问题，我们提出了一个系统性的方法来评估颠覆面临的五类障碍，克服难度由低到高：

1．惯性障碍（消费者对现状的惯性）

2．技术应用障碍（现有科技可以克服这类障碍，但应用上有困难）

3．生态系统障碍（克服此类障碍需要改变现有的商业环境）

4．新技术障碍（改变现有竞争格局的科技还未出现）

5．商业模式障碍（这种障碍下，颠覆者不得不采用与传统公司一致的成本结构）

颠覆者面临的障碍难度越高，数量越多，客户保持忠诚的可能性就越高。例如轮船货柜的特殊设计能让海港、铁路、火车和装载码头实现无缝连接，从而形成一个让航空公司难以匹敌、无法逾越的生态系统障碍。让颠覆者更加绝望的是新技术障碍，目前航空公司还无法开发出低价的可再生航空燃料来大幅度削减空运成本。

这种评估方法看上去简单易懂，但多年的管理训练使公司的高管只注重利润和收入这样的数据，而不是关注公司能为客户提供的价值。这使得公司常常忽视对这些障碍和潜在颠覆者的评估。如果创新者令一家公司蒙受损失，那么公司才会将其视为威胁；否则，公司往往会视之而见。过高的估计威胁和对威胁的忽视都会让公司付出惨重的代价。不管是应对传统的同业竞争还是潜在颠覆者，管理者们常常会采用同样的应对方式——削减价格和提供类似的产品功能。这样的应对措施让公司无法发现颠覆者的独特优势，同时也忽略了自身传统业务的可持续优势。

很多人会认为货轮和电影院今天依然存在的原因是显而易见的，无需对此大惊小怪。但事后诸葛总比预见未来简单。上世纪80年代，内容制作商对家庭视频播放设备的流行如临大敌。今天，同样的电影公司仍在执着地限制网络视频的发展。他们没有意识到：尽管网络数字点播技术的功能强于DVD，并对DVD构成了直接威胁，但依然有一些无法与电影院比拟的明显劣势。

为了展现我们的方法如何应用到一个发展中的案例，并给读者一个更具指导性的角度，我们不妨将视线移向一个正在进行中的颠覆行

为。

食品杂货店的颠覆

过去15年，网上零售业给实体零售商带来了沉重的打击。Tower Records和Hollywood Video（音像产品销售公司）的快速出局宣布了颠覆潮流的开端，如今，连一些高利润的零售商如尼曼百货公司（Neiman Marcus）和萨克斯第五大道精品百货店（Saks Fifth Avenue）都已经受到网络零售业的冲击。这种趋势还在不断发展，零售业今后仍然是很多创业者和创新者瞄准的颠覆对象。

食品杂货店是实体零售行业最后的几座堡垒之一。目前在全美食品杂货销售中，只有1%的份额来自像Peapod、NetGrocer和FreshDirect这样的网络零售商。但我们预测，如果网络零售商能借助创新进入上层市场，网上食品杂货店将取得快速的发展。根据颠覆性创新理论，新的进入者将会加快送货速度，增加产品种类，并提供我们今天还难以想象的附加服务来赢得新的消费者和更高的利润。例如，亚马逊就正在网上销售越来越多的食品种类，并提供食品自动补充服务，购买这项服务的消费者将会获得额外的折扣。沃尔玛则在城区建立了便捷的网购商品取货中心。

对于实体食品杂货公司，例如克罗格公司（Kroger）、西夫韦公司（Safeway）和健康食品超市（Whole Foods），他们的高管面临的问题是："对食品杂货业的颠覆将有多彻底？"以及"未来传统实体食品店将在市场中扮演何种角色？"

网上食品杂货店的可扩展核心

要回答上述问题，我们要分析网络零售商的可扩展核心。人们常常会通过直觉判断网上零售业的优势。但要判明颠覆的程度和冲击力，光靠直觉是不够的。当亚马逊刚刚在网上开门营业时，大多数人看到的只是它最引人注目的优势——由于省去了实体零售渠道的成本，它能够提供大幅度的折扣。但稍加分析便能发现，现金流是亚马逊更大的优势。因为亚马逊能在支付供货商存货费用之前，从消费者手中获取现金（正是充足的现金流支撑了亚马逊初期飞速的发展）。所以不难理解，不管是在网上销售书籍还是零食，它都能拥有类似的优势。

我们经过分析得出，网上食品杂货店的优势是：公司可以建立中心仓库减少库存；更大规模的采购使公司的采购成本比实体食品店更低；公司不需要雇用销售人员；通过对仓库进行合理布局，公司可以避免上缴消费税（美国各州消费税水平不同——译者注）

它的劣势是：网上食品店必须将商品运往各个家庭，这提高了运输成本，而实体食品联锁店则不存在这个问题；公司必须管理复杂的物流链来协调各种商品的运输，而超市中的消费者只需要将各色商品扔进购物车，然后去收款台结账就可以了；缺乏销售员限制了网络食品店的客户服务；对于顾客来说，虽然他们能够享受足不出户的购物便利，但失去了购买前与商品的直接接触。

哪些优势和劣势值得实体零售商注意？要回答这个问题，他们要搞清消费者需要完成的工作。



实体食品杂货店的工作

我们发现，要找出一家公司能为消费者完成的工作，最好的方法是综合利用深度调查、采访、焦点小组和亲身观察等手段。我们在克罗格公司旗下的一家超市门口进行为期一天的研究，并发现了一些特定的消费模式。在上午和刚过中午的这一时段，有很多顾客花费很长时间在各个通道中采购大量商品。偶尔会有一位顾客匆匆拿起一两件商品，从快速结账通道离开。临近傍晚，只有几个顾客仍在购买大量食品，大多数人在挑选新鲜的蔬菜、蛋白质食品和烘焙食品。

一天结束时，如果你认真记录并采访几位顾客，询问他们来超市的目的（以及他们有何其它去处），你就能找出克罗格超市可以为顾客完成的工作。那些在上午采购大量商品的顾客知道自己需要什么，因为他们正在进行每周一次的食品大采购；只买一两件商品的顾客是因为遗漏了急需的商品，或是由于只有这家超市才销售他们必需的物品。而那些在傍晚来到超市的人是在为晚餐购买食材。这三项工作可

能概括得并不全面，但它们是顾客来到超市的主要驱动力。了解这些工作能帮助我们掌握颠覆的节奏以及颠覆过后的行业状况。

人们可能认为这样的动机分析平常无奇，但实际上，这种方法的使用频率远远低于合理的水平。数据收集以及数据分析技术的进步已经能让我们获得详细的信息，特别是在“谁在购买？”“他们在买什么？”“他们购买的频率是多少？”以及“在购买时，与他们同行的人是谁？”等方面。通常咨询公司或内部战略团队会大量收集这些数据，对数字进行巨细无遗的分析，然后将客户细分至不同的群体中，例如“频繁的购买者”、“年轻父母”和“折扣猎人”等。这些标签看上去能指出顾客的潜在动机，但本质上它们只能描述顾客的不同类型，无法揭示客户在特定环境下的购买行为。

例如，对客户进行分类后，我们可能发现“年轻母亲”光顾克罗格超市的频率最高。但是我们无法搞清她们来超市做什么。同样一位女士，她可能在上午进行每周的食物采购，也可能匆忙地购买一两件商品，还有可能在傍晚购买晚餐的素材。或者她为了其它目的来到超市。如果我们不了解她光顾超市时所需要完成的工作，我们就无法辨别哪些创新会影响她们的购物方式。

一旦了解大多数客户需要公司完成的工作，我们就可以较容易地评估颠覆者，研究它的可扩展核心与公司业务相比的优劣势。我们以完成紧急采买这项工作为例。请想象一下，在晚上8点45分时，你发现家里的牙膏用完了。为避免牙龈炎复发，你立即动身前往商店购买牙膏。这时，你会舍弃足不出户的便利性，也不在乎网上商店近乎无限的可选类型，更不需要规模效应带来的折扣，因为取货速度是你惟一关注的重点。选择完全取决于哪家商店离你的距离更近，以及这家商店能否提供你最喜爱的牙膏品牌（或可以接受的替代品）。因此在选

择去哪家商店购买牙膏时，只有实体零售商如7-11、CVS（一家美国连锁药妆店）或超市才具备你所重视的传统竞争优势（地理距离）。在这种情形下，网络零售商的优势对消费者是不具备吸引力的。

如果继续对采购晚餐食材的顾客进行分析，我们就会发现在这项工作中，实体零售商再次占据相对优势。

我们通过对顾客进行采访发现，采购晚餐食材的客户在到达超市前并不知道自己想买什么。很多顾客的心态是：先看看超市卖什么，我们再从中挑选最吸引人的食材，然后根据这些食材烹饪每天的晚餐。因此他们非常关注能否在超市中买到最新鲜的食品。每一个西红柿、每一份牛排或每一串葡萄都是独一无二的，所以顾客希望亲手检查和挑选这些不宜长期保存的食品。尽管像FreshDirect和Peapod这样的网络零售商也能保证食品的新鲜度，但亲眼看到这些食品还是让顾客更放心。只有固定的售卖方式，例如Gilt Taste（一个食品限时抢购网站）提供的超高折扣才能让顾客甘愿放弃自己挑选的权利。如果网络零售商无法提供如此巨大的优惠，那么顾客就会义无反顾地投入到实体超市、农夫市场（一种露天市场）和便利店的怀抱中。在这项工作上，网络零售商提供的便利性不足以赢得顾客的青睐。

在前两项工作上，我们都预料到颠覆者的劣势。通过类似的分析，我们便会发现第三项工作——每周例行食品采购是实体零售商的软肋。在这项工作中，顾客会购买大量有品牌、易储存的食品，其中包括罐装金枪鱼、咖啡、各色煎饼以及意大利面酱等。在购买之前，顾客知道他们需要什么，而且他们并不急于获取这些商品。有相当一部分顾客会等到将所有食品吃完后，再去BJ's或Costco（均为美国超市——译者注）来一次大采购。这和在亚马逊上购买商品没有什么本质的区别。因此我们的分析显示出，每周固定采购是最容易被颠覆的工

作。我们已看到这方面的一些先例，大受欢迎的Diapers.com（婴儿用品销售网站）和Soap.com（洗浴和美容用品销售网站）等网站销售的商品都是有品牌，且保质期较长的物品。在过去，顾客一般会在实体零售店里购买这些商品。这些网站取得的成功预示了未来变化的趋势。

颠覆的障碍

我们察觉出颠覆的导弹正在锁定目标，但它会何时来袭？要回答这个问题，我们需要回顾上面列出的五种障碍——惯性障碍、技术应用障碍、生态环境障碍、新技术障碍和商业模式障碍。我们可以看到，要克服在紧急购买工作上的劣势，网络零售商不得不进行昂贵的基础设施投资。他们可以采用两种方式：一是建立自己的实体店，但这样他们的成本结构就会跟传统零售商趋同；或者他们可以提高运货速度，但这样会引起频繁的货车空载现象，从而浪费大量运力。对于这项工作，颠覆者面临的是难度最高的商业模式障碍。因为两种改变方法都会摧毁颠覆者原有的竞争优势。因此我们可以认定：颠覆者在这项工作上的劣势是显著和难以克服的。

不难发现，在每周定期采购的工作上，颠覆者不会遭遇商业模式障碍和新技术障碍，也不会遭遇真正的技术应用障碍。惟一的障碍是消费者的惯性障碍，并且这种障碍也正在逐渐消失。有人会质疑：如果消费者必须去实体商店完成前两项工作，那么再去网上采购岂不成了重复劳动？但这种假设只有在一个条件下才能成立，那就是人们还需要在实体商店购买易储存的食品。如果农夫市场得到普及，或传统的超市开始投资小型食物杂货店，并逐渐增加生鲜食品的销售，减少

销售保质期长的食品，那么分开购买两种商品将成为一种明智的选择。这属于一种行业生态环境的转变，并且由于创业者的逐利动机，这种转变将会变得非常自然。所以我们预计这项业务的颠覆将很快到来。

前路

在人们提前知道所需商品的前提下，网络食品杂货店会给传统实体店带来强大威胁。那些去传统食品店的顾客也会被网店丰富的选择和低廉的价格所吸引。假以时日，当习惯于网购后，人们就无法割舍免费送货和节省油费这样的好处了。因此，网络顾客的数量越多，实体销售商赢回阵地的难度就越大。

传统零售商可以通过折扣、独家代理和会员制等方式留住顾客，或者他们可以在更便利的地段建立更大的店面，但最终这些努力都是徒劳的。随着网络零售商规模不断扩大，他们也能提供更高的折扣、类似的会员制和独家代理权。

明智的实体零售商不会与颠覆进行正面对抗，他们会聚焦于在那些优势尚存的领域，为紧急采买和购买晚餐食材的顾客服务。

为了更好地为这些顾客服务，实体食品杂货店还要面临两个传统竞争对手——便利店和农夫市场。面对前者，他们应该为消费者提供更低的价格和更高的质量（特别是生鲜食品）；对于后者，他们可以请农场主在店里销售他们的产品，或者为消费者提供更多选择。他们应竭尽全力地巩固自己的物理优势，例如重新设计店面布局以方便消费者购买新鲜食品。英国玛莎零售集团（Marks & Spencer）在这方面进行了创新，它旗下的超市为消费者提供一些高端的半成品菜肴。这

样超市就能弥补在易储存食品上的部分损失。有些实体零售商则在实验一些新的合作模式，例如在药妆店设立杂货专柜，这样两家零售商可以同时为顾客提供更全面的服务。了解自身的优劣势能帮助你做出明智的关键决策，尤其是在资源分配上。要建立长期的竞争优势，公司可能需要放弃一些短期利润。

颠覆的“导弹”正向克罗格公司，西夫韦公司和健康食品超市这样的企业袭来。由于品牌食品带来的不菲利润，这些公司将面临越来越多的、来自于网络新崛起公司的竞争。他们应做好应对计划，因为公司目前大部分收入将会被颠覆者夺走。

接受新的竞争环境绝非易事，我们常常要面对丧失现有业务的困局。颠覆强迫我们开发出自己的颠覆产品，对现有业务进行自我淘汰。无法接受这些现实的公司将会面临出局的危险。

另一方面，即便面临竞争对手的颠覆性优势，我们也不应过早地感到绝望。毕竟，对于无数的消费者，实体零售商依旧在他们的生活中扮演着重要的角色。网络零售商在短时间内还无法替代他们的位置。企业的领导者应避免陷入盲目的价格竞争，而且不要在注定被颠覆的业务上挥霍资源和精力。他们应该掌握整体状况，作出全面回应——一方面用自己的颠覆性产品应对颠覆者，另一方面尽可能地保持传统业务的健康运营，尤其是拥有持续性优势的业务。这才是企业管理者对股东、员工和顾客应尽的职责。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年12月刊。

马克斯维尔·韦塞尔是发展和创新论坛的成员及哈佛商学院资深研究员。**克莱顿·克里斯坦森**是哈佛商学院Kim B. Clark教席教授。

克里斯坦森的自我颠覆

安健 | 文

1992年，本文作者克里斯坦森在年近不惑之时终于实现了多年夙愿——成为哈佛大学的教授。他在哈佛商学院的第一个课题是：为什么一些行业领头羊会在突然间陷入困境？好的管理为什么会让公司走向衰败？

这就是“颠覆性创新”——这一当代最重要的管理理论产生的源头。

通过对软盘制造企业的研究，克里斯坦森发现，“创新产品”在技术上并不比原有产品先进，甚至性能还降低了，其优势仅仅是价格便宜。由此，他发明了“颠覆性创新”理论。与望文生义的理解不同，克里斯坦森的解读是：“颠覆性技术不等于更加先进或更具突破性的技术。”在他看来，“颠覆性创新”的实质是“技术的民主化”，也就是将原先复杂昂贵的技术转化为简单廉价的技术，让技术的受益者和使用者从一小撮掌握复杂知识和技术的专家，扩展为主流大众。

克里斯坦森将这一理论和管理者面临的困境写进了他的第一本著作——《创新者的窘境》（*Innovator's Dilemma*）。该书后来成为“颠覆性创新”理论的基石之作，奠定了他在当代管理学界的地位。这一理论帮助无数公司和管理者拓展新业务、进入新领域。

“颠覆性创新”的开创性，为克里斯坦森带来了诸多殊荣：该理论被《财富》杂志誉为过去50年最重要的管理理论；在伦敦Dearlove咨询公司评选的“当代最具影响力的50位管理大师”中，克里斯坦森位列第一；他本人被誉为“颠覆性创新之父”。



获得如此成就的同时，克里斯坦森几经重病折磨。发表“颠覆式创新”理论之后的短短几年，他接连罹患多种疾病。在所有疾病中，中风对克里斯坦森的打击最大，因为中风摧毁了其语言能力。但坚韧的性格和坚定的信仰并未让他消沉，反而促使他进入多个新的研究领域。

求医之路使他认识到美国医疗行业的问题。他认为“颠覆性创新”完全能适用于该行业，可以让更多病人收益。抱着这种信念，他开始研究医疗领域，并与两位医生合著了《创新者的药方》（*Innovator's Prescription*）一书。

一连串的打击加上语言障碍也促使他重新思考人生。他说：“上帝没有结束我的职责，我还要为他人服务。只有这样，我才能将困苦转化为快乐。”在康复后，他将自己的研究领域延展至自我管理领域。在他看来，个人经常像公司管理者那样做出短视的选择，从而放弃长期的幸福。克里斯坦森将这些思考发展成2012年出版的《如何衡量你的人生》（*How will you measure your life?*）一书。

克里斯坦森对于研究和生命的热爱，源自于其坚定的宗教信仰（他是一名虔诚的教徒）。在接受《福布斯》采访时，他说：“当科学和宗教相抵触时，其中一方或双方一定是不完善的……对我来说，两者相辅相成。”

颠覆咨询业

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）
王香韻（Dina Wang）
德里克·范贝弗（Derek van Bever）| 文
安健 | 译　陈晨 | 校



颠覆性创新已经席卷了从钢铁到出版的众多行业，现在它正在重塑咨询业。传统咨询机构长期以来依靠不透明和灵活性来保持其行业领导地位；但目前的商业环境正变得越来越透明和成熟，这两

项优势正快速消失。为避免被颠覆的命运，传统咨询机构需要重新思考服务模式，实验新的咨询模式，从而对核心业务进行自我颠覆。

在多年的争论和研究之后，麦肯锡咨询公司在2007年启动了一系列针对商业模式的创新项目。这些创新有可能重塑全球范围内咨询机构与客户之间的互动方式。其中最引人注目的当属麦肯锡方案（McKinsey Solution）——以软件和技术为基础的分析项目和工具。它可以嵌入到客户公司中，在传统的项目制咨询模式之外，提供持续性的咨询服务。麦肯锡方案的出现，标志着咨询业首次对其服务进行分解，并专注于自身的专业知识资产。

实际上，尽管麦肯锡和其他咨询机构都曾完成多次变革，从面面俱到转向专注于各个职能模块，从本地企业发展到跨国公司，从结构紧密的咨询团队进化为远程专家组成的庞大网络，但这些变革都是以人力资本部署的变化为基础的，因此麦肯锡方案与过去历次变革有着本质上的区别。咨询业向来以判断和问题诊断为核心价值主张，并且其核心业务依然在蓬勃发展，为何麦肯锡会在一项与传统做法背道而驰的商业冒险上下注呢?

首先，麦肯锡方案将带来投资回报率更明确的项目，它们的期限比传统项目短，并可在经济下行期帮助客户维护销售收入和市场份额。此外，嵌入公司独有的分析工具可以让客户在项目完成后保持对咨询服务的注意力，创造未来继续合作的契机。这些优势当然是麦肯锡公司所考虑的推动因素，但我们相信，此项决策的真正目的是要应对一个更为严峻的挑战——公司希望用麦肯锡方案对冲咨询业面临的颠覆威胁。

在哈佛商学院进行研究和教学时，我们强调透过理论视角观察世界的重要性。我们需要理解产生变革的力量，以及这些力量在运行时所处的环境。简单地说，我们要厘清什么、何时以及为什么会产生这些变化。

颠覆性创新就是这样的理论，我们也教授其他理论，它们涉及消费者行为、行业发展和人类动机学等领域。过去一年我们致力于研究专业服务机构，尤其是咨询机构和律师事务所。我们希望通过理论的视角来解释这些机构如何变革，以及变革产生的原因。

我们对话了50位传统和新兴机构的领导者，并且采访了他们的客户，相关学者和研究这些机构的人士。2013年5月，我们在哈佛商学院举办了一场圆桌会议，讨论了专业机构所面临的颠覆威胁。我们想以此为契机，鼓励更多的相关对话和辩论。

最后我们得出结论：颠覆性创新已经席卷了从钢铁到出版的众多行业，现在同一种力量正在重塑整个咨询业。这对咨询机构和它们的客户都将产生巨大影响。咨询业颠覆的模式对我们来说并不陌生：拥有新商业模式的新兴公司出现；传统公司可以选择无视这些新竞争对手，或者撤出利润较低的竞争领域；颠覆者出现了，它的产品性能并不出众，但却刚好能满足广阔中层市场的需求，进而推翻行业领导者的长期统治地位，甚至常常“倾覆”整个行业，根本改变行业的竞争格局。

我们已经看到一些颠覆的早期信号，例如非传统模式的咨询公司变得越来越成熟，市场接受度不断升高。虽然与咨询业的巨头例如麦肯锡、贝恩和波士顿咨询公司相比，这些初创公司在规模和影响力上都无法与它们相提并论，但我们已发现传统公司身上的软肋。

肯尼迪咨询研究与顾问公司（Kennedy Consulting Research & Advisory)的顾问服务董事总经理汤姆·罗登豪瑟（Tom Rodenhauser）表示，在传统战略咨询机构中，经典战略咨询工作所占的份额正直线下降，大约30年前，其份额能占到60%至70%，而如今只有20%。

连大型咨询公司自己都在质疑它们曾经的王牌业务。一位大型咨询机构的合伙人告诉我们，他预测在20年内，以价值为定价基础的项目份额将从不到10%升至1/3，同时会挤压按日计费的传统咨询项目。连麦肯锡都在以超常的速度和力度来寻求创新。尽管颠覆的力量还未全面袭击咨询业，但通过观察，我们认为，颠覆仅是时间问题。

咨询业为何长期对颠覆免疫

100多年来，管理咨询的基本商业模式从未改变。它总会涉及在一段时间内，将明智的局外人送到组织内部。他们为客户提供方案，解决客户最棘手的问题。

我们在采访中提到咨询业的颠覆时，一些经验丰富的咨询顾问对这种看法不屑一顾，他们认为客户永远会面临新的挑战。这些人的自信可以理解，因为两个因素——不透明性和灵活性，长期以来让咨询业免于颠覆性创新的威胁。

与制造业公司相比，专业服务机构的透明度较低，咨询业也不例外。那些最负盛名的咨询机构已经进化为“解决方案超市”，它们的建议方案多是在团队办公室里的“黑匣子”中创造出来（见图表《咨询业：三大商业模式》）。客户想在购买服务之前判断咨询公司的表现基本是不可能完成的任务，因为通常它们雇佣咨询公司正由于它们缺乏相关的专业知识和能力。在项目完成后判断咨询的效果更是难上加

难。执行的质量、管理的变化和时间的变迁等，有无数的外界因素可以影响咨询方案产生的效果。因此颠覆的一项关键机制失灵了。

正如西蒙弗雷泽大学的安德鲁·冯诺登弗吕希特（Andrew von Nordenflycht）和其他学者的研究显示，咨询公司的客户会依靠品牌、名声和其他“社会证据（包括咨询顾问的教育背景、口才和行为举止）来替代缺失的可测量结果，这给传统咨询公司带来巨大优势。在这样的环境下，高价格成了高质量的代名词，这让大牌公司的服务费水涨船高。我们观察到，在透明度较低的行业中，市场新进入者往往试图去模仿传统公司的商业模式，而不会试图去颠覆它们。

顶级咨询机构可以娴熟地从一个伟大的管理工具切换到另一个，这种灵活性使他们可以轻松应对颠覆的威胁。

例如，当波士顿咨询公司因其著名的战略框架声名鹊起时，麦肯锡和其他咨询公司并没有一蹶不振。咨询公司的主要资产是人力资本，而固定投资可以维持在最低限度，因此它们不受资源分配的限制。

在颠覆性创新的理论体系里，这些大型咨询机构就像美国钢铁公司（U.S.Steel）的反例（传统钢厂固定投资额巨大，新建大型综合性钢铁公司的成本约为80亿美元。在美国市场，传统大型钢厂已被采用电弧熔炉的小型钢厂颠覆。——译者注）。但是在目前的环境下，咨询业的不透明性和敏捷度正在快速消退。要预见咨询业的未来，我们不妨以律师事务所为鉴。

咨询业：三大商业模式

传统“解决方案超市”式的商业模式正面临被其它模式颠覆的风险。以下是这些模式之间的主要区别。

“解决方案超市”	增值流程服务商	网络提供者
• 善于诊断和解决未经定义的问题。 • 主要通过咨询顾问的判断来提供价值，而不是通过可重复的工作流程。 • 客户要支付高昂的咨询费用 代表机构 麦肯锡 贝恩 波士顿咨询公司 IDEO	• 通过标准流程解决问题，且问题的范围已经被明确定义。 • 流程是可以重复且可控的 • 客户只需为成果付费 代表机构 Motista，Salesforce.com 麦肯锡方案，埃森哲和德勤（以上两家公司都在向“解决方案超市”发展）	• 主要业务是推动产品和服务的交换 • 在客户和服务提供商之间收取中介费 代表机构 OpenIDEO CEB GersonLehrman Group EdenMcCallum BTG

律师事务所的教训

今天的律所业正苦苦挣扎。一方面，很多有创新思维的客户对律所的服务怨声载道；另一方面，传统律所疲于应对新型竞争对手的威胁。大约25年前，本·海涅曼（Ben Heineman）刚刚成为Sidley & Austin律师事务所的普通合伙人，杰克·韦尔奇将他招致麾下。海涅曼后来在通用电气开创了现代企业法务部的先河，大大减弱了企业对律所的依赖。律所界的不透明性首次遭受严重打击。如今北美律所市场的规模大约为5000亿美元，来自企业法律总顾问（一般代表企业采购律所服务）的业务大概只占1/3。

大约在企业法务部出现的同一时期，年度AM律所100强排名（Am Law 100 Ranking）诞生了。该排名按财务表现对美国最强的100家律师事务所进行排名。它对律所界的影响丝毫不亚于企业法务部的出现，

因为客户首次有机会了解法律服务的真正成本和实际价值。除此之外，他们还可在顶尖律所之间“货比三家”。AM律所排名的数据不断细化，后来又加入公司杠杆率及利润合伙人数量比（利润除以合伙人数量）等数据，它终于部分揭开了那些“白鞋机构”（White-shoe Firm：在美国，那些历史悠久、信誉卓著、专做大生意的专业服务机构，如投资银行、律师事务所等，通常被称为“白鞋机构”——译者注）的神秘面纱。

现在的市场中出现了很多新型法律服务公司，例如Axiom和Lawyers on Demand。这些公司采用新技术、更加简洁的工作流程以及非传统的雇佣模式，这让它们在降低成本的同时提高了效率。企业的法律总顾问对这些新型律所青睐有加，这加速了传统律所业务的分解。此外，近年来出现了一些提供律所信息服务的公司，AdvanceLaw公司就是其中之一，它在质量、效率和客户服务方面对律所和独立律师进行审核，并将这些信息与自己的会员进行分享。这些会员包括90位大型跨国公司的法律总顾问，他们来自谷歌、松下、耐克和eBay等公司。随着这些新服务的出现，在企业的法律总顾问眼中，价格和品牌早已不是服务质量的代名词，AdvanceLaw的创始人菲罗兹·达图（FirozDattu）将这种现象称为法律服务的“大众点评化（Yelpification）”。

松下北美公司的法律总顾问鲍勃·马林（Bob Marin）表示：“法律服务市场一直以来都缺乏透明度，这使我们不敢轻易放弃那些传统的大牌律所。但现在这种情况正在改变。如今对于不同类型的事务需要雇用哪种律所，总顾问们心知肚明，并且我们现在能让律所更好地为公司服务。”马林的看法折射出一种大趋势，哈佛法学院的大卫·威尔金斯（David Wilkins）对此评论道：过去公司的法律总顾问会将外部律师

看作自己的同事，现在他们越来越认为自己是和公司高管站在同一条船上。反过来说，公司雇用他们的原因正是因为他们可以有创意地和律所合作，帮助提高法律服务的质量，削减公司法务成本。

凭借创新，新兴律所正快速瓜分“白鞋机构”的业务。LeClairRyan是美国一家提供全方位法律服务的律师事务所，它开展了一项名为Discovery Solutions Practice的服务。这个项目雇用了300位（全职和兼职）训练有素但收费低廉的律师。客户可以将诉讼工作分解，把调查取证工作（例如大规模文件审查和数据审核）以极低的价格外包给他们。取证工作与其他高级别工作之间的协调统筹由LeClairRyan公司完成，这样首席律师们就不为诉讼中的常规工作费神耗力。

威尔金斯也开玩笑地表示，诉讼中有些部分是吸金无底洞，股东免不了要破财，但不可否认，老牌律所正面临压力。AdvanceLaw公司针对企业法律总顾问进行了一次调查，结果显示有52%的调查对象认同“法律总顾问将更多地使用临时合约律师”的说法，只有28%的人表示反对。此外，有79%的调查对象认为“法律服务的分解将越来越普遍”。法律管理咨询公司Altman Weil对律所的执行合伙人和主席进行调查，他们发现：在2009年，只有42%的人认为律师服务将面临更多的价格竞争，到2012年，这个数字飙升到92%。2009年，只有不到30%的人认为权益合伙人（Equity Partner）的数量将减少，认为非计时收费模式将增多的人也只有20%多。2012年，对这两个趋势表示认同的比例分别上升至68%和80%。

为了应对这种状况，一些“白鞋机构”开始培育新的商业模式。Freshfields Bruckhaus Deringer是英国著名的“魔力圈律所”成员（Magic Circle Firms，指5家总部设在英国的顶尖律师事务所。人们一般认为以下五家律师事务为传统的魔力圈成员：Allen & Overy、Clifford

Chance、Freshfields Bruckhaus Deringer、Linklaters以及Slaughter and May——译者注）。在多年的实验和辩论后，律所在2012年中期启动了Fresh fields Continuum项目。该项目会临时雇佣律所的前员工（Alumni），以应对市场需求的波动性增长。律所的合伙人蒂姆·琼斯（Tim Jones）将该项目称为“高效的岗位空缺解决方案”。

咨询顾问：你的机构有被颠覆的危险吗？

1. 你是否认真跟踪过客户需求的变化趋势？你的服务能否继续满足客户的需求？你们最近赢得客户以及让客户满意的难度是否提高了？你们的小客户或大客户是否正在流失？

2. 在提案过程中，你的机构是否被迫向流程下游移动——仅仅在响应客户需求，而不是在创造需求？你的客户是否在让采购部门审核你们的提案或监视你们的咨询过程？

3. 新竞争对手是否在和你争夺老客户？这些竞争对手是否有逐渐模块化的趋势？

4. 客户是否在要求你和非传统咨询机构合作或使用产品化服务？这些非传统机构是非在使用自动化、大数据分析等新技术？

5. 你是否在调整商业模式，以缩短项目周期，并降低价格？这些改变在公司内部有没有遭遇阻力？

当知识民主化后

肯尼迪咨询研究与顾问公司预计，顶级咨询机构各级别员工离职率平均可以达到每年18%- 20%。如今仅麦肯锡一家的前员工数量就达到2.7万人，而2007年这个数字为2.1万人；三大咨询公司（麦肯锡、波士顿和贝恩）的前员工总数正快速接近5万人。尽管具体数字无法公开，但我们了解到，很多公司雇用了大量前咨询顾问。这些人或进入公司内部战略部门，或担任管理职位，他们大大提高了公司对咨询服务的理解和认识。这些前员工由乙方变甲方，成为挑剔的咨询项目负责人；不难想象，他们会大大缩短项目的工作量（项目收入也会随之降低），并在挑选和管理项目资源时更为积极主动。更糟的是，他们将越来越多的外包工作带回内部，例如平均成本分析，原先很多咨询公司都曾靠它赢得计时收费项目。

另一方面，由于2002年的美国经济衰退，很多公司近年来越来越关注它们在专业服务上的开支。CEB公司的采购实践专家阿什维尼·斯里尼瓦桑（Ashwin Srinivasan）说：公司C级管理者通常“视公司采购最佳实践（为节省采购费用）为废纸一张。但是当所有开销加在一起时，他们会看到自己的个人决定对整个成本控制的影响。这会让他们幡然悔悟”。换句话说，成本压力让客户放弃那种“高价代表高质量服务”的不负责任想法。

公司对咨询服务的认识越来越成熟，这促使它们开始对咨询工作进行分解，减少对整体解决方案提供者的依赖。现在它们可以熟练地对需要完成的工作进行评估，并把它们交给业内最擅长完成此类工作的公司。我们采访了一些曾经从事咨询工作的《财富》500强和英国FTSE 100公司的高管。他们反复向我们强调，当决定雇用一家昂贵的咨询公司是否值得时，他们会权衡很多因素。一位CEO，同时也是三大咨询公司的前雇员说：“我可能不知道问题的答案，但我大概了解我

们需要20个不同的分析来解决这个问题。除非我对问题和需要的工作很不确定，否则我不会倾向于选择大牌咨询公司。”

模块化理论也助推了咨询工作的分解。该理论认为，随着行业客户的进化，一个行业的模块化程度必然逐渐提高。根据模块化理论，咨询业的竞争动力将从整体解决方案开始转向模块化服务。前者试图解决客户面临的所有问题；后者专注于价值链的某一环节。客户一旦意识到，他们在为太多无用的功能买单，而他们真正需要的是更快的速度、更敏捷的反应以及更强的控制力时，这种模块化转型就会到来。

这种转变的案例不胜枚举。本文作者，颠覆性创新理论的开创者克莱顿·克里斯坦森就有切身体会。在20世纪80年代，克里斯坦森刚开始在波士顿咨询公司工作，那时他的主要任务是收集市场和竞争对手数据。现在这种工作通常会外包给市场调查公司，例如Gartner和Forrester。这些公司可以建立网络，让客户与行业专家（例如Gerson Lehrman集团，GLG）和数据库提供商（如IMS Health）建立联系。随着知识获取渠道的民主化，专业服务的透明度逐渐提高，客户无需再花重金雇用大牌咨询公司。一些模块服务提供者（例如市场调查公司）正在向高端市场移动，以擅长的研究为基础，向客户提供自己的高级咨询服务。

模块化的另一个趋势是替代专业服务机构（Alternative Professional Services Firm）的公司的出现，例如Eden McCallum 公司以及Business Talent Group（BTG）。这些公司雇佣自由咨询师（大多数是顶级咨询公司的中高层前员工），组建精干的项目团队。它们不用支付全职员工的固定开销，也不需在市中心租用昂贵的办公室，更省去了招聘和培训费用，因此它们的收费远低于传统竞争对手。这些替代机构不会

花重金进行专利知识的开发，它们更倾向于选择模块化的服务商，为它们提供数据和市场调研方面的服务。

我们在哈佛商学院的同事海蒂·加德纳（Heidi Gardner）对Eden McCallum公司进行了深入研究，他发现，尽管这些机构还无法完全替代传统咨询公司的角色，但它们确实拥有独特优势。它们的项目团队中的咨询顾问有更加丰富的经验，在咨询项目中更加务实和坦诚。此外，客户在项目中对方法和结果有更强的控制力。我们认为这些特色极具吸引力，尤其当项目的定义比较明确，并且其潜在价值不值得让客户花大价钱雇用顶尖咨询公司的时候。BTG公司的CEO乔迪·米勒（Jody Miller）对此评论道："数据获取和知识的民主化让传统咨询机构的价值大打折扣，它们已跌下神坛。"

Eden McCallum和BTG正迅猛发展，并将触角伸向高端市场。有人不禁发出疑问：逐渐扩张之后，它们会不会承袭传统咨询机构的旧式成本结构？但是这些公司目前的稳定发展证明：即使不改变成本结构，它们也可取得成功。以Eden McCallum为例，它于2000年创立于英国伦敦，当时公司的目标客户是小型企业。大型咨询机构对这些小公司根本不感兴趣。如今，乐购（Tesco）、GSK、Lloyd's、和Whitbread等大公司赫然出现在Eden McCallum的客户名单上，而且上述公司只是它的大客户名单中很小一部分。此外，公司在小型企业客户中的对接人常常会跳槽到大公司的高级职位上，但他们与Eden McCallum公司的合作并没有中断——在以往大牌咨询机构往往利用这种个人关系来推动业务增长。

模块化还推动了以数据和分析为基础的咨询服务，Gartner的研究主任丹尼尔·克劳斯（Daniel Krauss）将之称为"以知识资产为基础的咨询模式（Asset-based Consulting）"，麦肯锡方案正是其中代表。通过

软件或其他技术，这种咨询模式将方案、流程、框架、分析和其他专利知识打包，经过优化处理后提供给客户。与传统咨询方式相比，它需要人为操作和设置的部分大大减少（尽管各个项目之间存在差异）。这意味着公司可以在较长的时间段内为客户提供低成本的咨询服务（例如通过上交月费或购买软件使用许可）。一些工具可以快速高效地在客户之间普及应用，这样咨询公司就不用为每一位客户开发新工具。

这种模式最适用于咨询中的常规工作——解决方案的制作过程。众所周知，方案的应用范围定义明确。这些工作经常涉及常规性的重复劳动和大规模的数据处理。例如为产品组合设计定价战略，它的工作量不小，但经验丰富的咨询顾问对它需要哪些分析了如指掌。当环境发生变化时，涉及大量数据计算的项目会快速失效，因此分析必须进行实时更新。增值流程服务（见图表《咨询业：三大商业模式》）的咨询模式最适合此类项目。

一些咨询公司（既有初创公司也有传统机构）正在探索驾驭预测技术和大数据分析的可能性，一旦成功，它们为客户提供价值的速度将远超传统咨询团队。Narrative Science公司就在利用人工智能算法来提取商业见解，并以一种简洁易懂的方式呈现给客户。这相当于专业服务的产品化。这个高准入门槛、高利润的市场对私人股本和创投公司有巨大吸引力。在它们的推动下，类似的大数据分析公司正呈爆炸式增长。

目前，只有数量有限的咨询工作能够实现产品化。但随着咨询公司开发新的专利知识，这种趋势将会发生改变。新的技术专利带来新的工具和框架，它们反过来推动更高的自动化程度和更多的技术产

品。我们预计，随着人工智能和大数据分析能力的发展，咨询服务产品化的节奏将会加快。

客户：你们是否在雇用恰当的咨询机构？

1. 你最近有没有对市场上的咨询机构进行综合的市场分析？你了解他们的长处和弱点吗？如果你曾为同一种工作雇佣多家不同的机构，你有没有尝试采用更加模块化的服务提供商？

2. 你是否计算过咨询服务的总开销和单独机构的绝对开销和收费模式？

3. 你的咨询公司建议的分析是否有透明度？他们能否将这些分析项目标准化，将其转化为知识资产，并把授权卖给你？

4. 你的公司里有没有员工曾在咨询机构工作过？他们是否有设计提案和咨询项目管理的经验？

5. . 你有没有严谨的成功审核系统来评估咨询机构的服务？评估结果是否会影响未来咨询项目的采购？

咨询业的未来

如上文所述，我们正处在咨询业颠覆的初期，没人能肯定未来会发生什么，毕竟颠覆是一个过程，而非独立事件。颠覆也并不一定意味着整个行业的消亡。但我们相信，颠覆性创新将给咨询业带来以下四个方面的影响:

1．咨询业未来将发生行业整合，尤其是针对行业中的一线咨询公司。强者更强，弱者会被淘汰。要在竞争中取胜，公司要充分理解：它们的客户正面临不断增加的竞争压力。它们需要通过透明的服务和新技术来满足客户的新需求。

尽管颠覆正不断发展，但一些核心的咨询工作仍将存在，特别是那些跨行业、跨地域的复杂问题，它们需要特别订制的解决方案。就像在法律服务业，当客户面对“孤注一掷”的战略问题时，他们依旧需要花重金雇佣顶级律所。其中原因很简单，只有顶级机构的分析结果能让董事会放心。未来仍旧只有这些机构能解决最为复杂和棘手的问题，并推动解决问题所需的管理变革，当然它们仍将收取高昂的咨询费。

凭借精益的商业模式和新技术，颠覆者将逐渐向上层市场移动，涉及战略解决方案的项目会不断减少。为了赶上咨询服务产品化的浪潮，咨询机构需要部署人力、品牌、技术和财务方面的资源，以应对日趋复杂的客户问题，并开发出更多的专利知识。咨询业兼并和收购活动也将逐渐增多，因为有些机构没有变革必需的资源和耐力，另一些机构意识到要通过收购获得某项能力，以适应未来的变革。

2．行业领导者和观察家都喜欢关注那些最大、最有利可图的客户，咨询机构也对它们展开争夺，但真正的颠覆将从小客户开始（包括已经雇佣咨询公司的客户和那些全新的客户）。这是因为所有行业的颠覆都是从底层市场开始，咨询业也不例外。当传统咨询机构把火力集中在大客户上时，它们的中小公司市场成了不设防的阵地。

3．传统专业服务之间的界限将逐渐模糊，这会带来全新的商业机遇。模块化的最大阻力是专业服务之间的相互融合（例如法务与管理

咨询）。那些抢先提供跨领域解决方案的机构将分得未来份额最大的蛋糕。

例如，IDEO公司打通了工业设计和创新咨询两个领域。其团队具有独特优势，能解决跨领域的问题，竞争对手很难模仿。Axiom公司的业务也不仅仅局限于最初的提供临时律师服务，它现在会为企业法律总顾问提供实质性的建议，帮助它们在保持法务质量的情况下降低成本。为了支持新业务，如今Axiom公司部署了一个由律师、管理咨询顾问、工作流专家和技术人员构成的混合团队。通过跨领域服务和不可拆解的服务模式，这些公司正有效地应对专业服务的模块化。（值得注意的是，IDEO公司正在进行自我颠覆。它推出了OpenIDEO网络平台，利用众包的方式解决问题，替代了传统咨询顾问的工作。尽管目前该平台主要专注于解决社会问题，但我们可以预见它在商业环境下的应用。）

另一个跨领域服务的范例是四大会计师事务所，它们已扩张至多个专业服务领域。根据《经济学人》在2012年的一篇报道，德勤的咨询业务正快速发展，速度远超核心会计业务的增长。按照这种节奏，德勤的咨询业务将在2017年超过会计业务。在2002年的萨班斯-奥克斯利法案和其他金融改革出台后，其余三大巨头也开始进军利润更高的管理咨询领域。不过它们会创造颠覆性的商业模式，还是模仿传统公司的业务，目前我们还不得而知。IBM和埃森哲也正致力于成为“全服务提供商”。

对于业内的传统公司，这种隐藏在竞争领域之外的威胁更令它们坐卧难安。当传统公司意识到跨领域竞争的威胁时，它们往往已经无力回天。

4．数据分析和大数据技术已经在很多行业中兴起，现在它们开始进军咨询业，未来它将持续影响咨询顾问的工作和他们创造的价值。像成本分析和定价分析这种咨询工作已经实现自动化，并逐渐从外包变为由公司内部完成；Salesforce.com等公司正在尝试客户关系分析的自动化。我们不禁发问：下一个走向灭绝的咨询工作是什么？

我们相信，预测分析技术和自动化一定会随着时间变得越来越完善。此外，对于所有透明度较低的行业，大数据分析技术将让所有竞争参与者回到同一起跑线。它带来的速度和可量化成果会削弱，甚至完全消除传统公司的品牌优势，为新兴企业发展扫清障碍。因此，大数据技术可能会助推新兴市场咨询机构的崛起，例如印度的塔塔和Infosys。

新技术已经带来了颠覆。大数据公司Beyond- Core现在已经可以实现大规模数据的自动化评估，取代了原先由初级分析师完成的工作。市场情报公司Motista使用预测模型和软件，来分析消费者的情绪和购买动机，并且它们的价格远远低于传统咨询机构。尽管这些初创公司还缺乏名气和品牌影响力，但它们已经撬开了《财富》500强公司的市场（由于他们的服务与传统公司形成互补，大公司会要求顶级咨询机构与他们平等合作）

要培育以新技术为基础的商业模式，咨询机构应该借鉴克里斯坦森在《创新者的解答》（The Innovation's Solution见后文《自我颠覆自检清单》）里的阐述。他不止一次地强调，自我颠覆是极端困难的。当你启动自己的颠覆性业务、设立单独业务单元的第一天起，新业务与主要业务的矛盾就会产生。由于资源分配的矛盾，人们对新业务的怀疑态度将一直持续下去，公司每天都要克服这种质疑。

麦肯锡方案能否最终取得成功取决于公司合伙人如何对其进行设计和管理。也许他们最纠结的问题，是如何处理新旧业务之间不可避免的竞争关系。当新业务逐渐吞噬传统业务的份额时，管理层是否有勇气壮士断腕?

自我颠覆的自检清单

当颠覆到来时，一个组织的实力反而成为其阻力

——克莱顿·克里斯坦森，《创新者的解答》

对于市场领导者，最艰巨的挑战莫过于在被新兴公司颠覆之前，进行自我颠覆。因为传统公司在尝试进行转型时，自身的资源、流程和过去获得成功的做法都会成为变革路上的拦路虎。要成功地自我颠覆，传统公司需要以下6大元素：

1．一个高度自治的业务单元。该业务单元应该拥有所有成功必需的职能部门，以摆脱对母公司的依赖，而且它绝对不能隶属于正在被颠覆的业务部门。

2．对新业务有丰富经验的领导者。这些领导者必需身经百战，能解决新业务成长路上面临的问题。这些领导者一般来自于公司外部。

3．一个独立的资源分配流程。这样新业务才能获得充足的补给，避免遭受核心业务的挤压。

4．多个独立的销售渠道。这些渠道不应与现有销售渠道进行协调和妥协。

5．一个新的盈利计算模式。新业务的盈利衡量往往需要与核心业务有所区分。有些项目可以保留， 例如每一美元销售利润（Profit Per Dollar of Sales），但要改变其计算公式。

6．CEO百折不回的支持。CEO必需花费大量时间来了解新业务，并指导其发展。并且他们要克服在核心业务中养成的经理人天性，不可轻率地挪用新业务的资源或半途而废。

（返回阅读原文）

颠覆不可避免

我们采访的一些咨询顾问否认行业颠覆的可能性，他们认为劝说管理层自我颠覆简直不可能。这些人指出品牌和名声是永不贬值的资产，而且很多咨询工作都无法产品化。他们反问道：我们一直以来做的事情都行得通，为什么要尝试新东西呢？

对这种反驳，我们早已司空见惯。我们长期致力于研究颠覆性创新，如果说我们发现了任何行业共通的结论，那就是每个行业最终都要面临颠覆。法律服务界的领导者们曾经认为，顶级律所的特权地位不可撼动，因为这种特权早已凝固在实践和传统中，甚至写在很多国家的法律条文中。

然而不可否认的是，这些机构今天正面临颠覆。AdvanceLaw公司最近的一项调查显示，72%的企业法律总顾问承认，他们将把更多的工作从“白鞋机构”转交给其他机构。

此外，咨询业的传统客户正面临节奏越来越快的变革，如果咨询机构无法跟上这种变革速度，它们就将遭受毁灭性打击。如果你是咨

询公司管理团队的一员，并且对颠覆持乐观态度，请扪心自问：你所属机构的变革速度能赶上你最挑剔的客户吗?

最后，尽管我们无法确切预测咨询业颠覆的节奏，但我们非常肯定的是，有些传统机构将会被颠覆者打个措手不及。对于新兴的竞争对手，市场领导者总抱着复杂的态度：有蔑视，有否认，往往还伴随着自我安慰。美国钢铁公司创造利润历史记录仅仅几年后，这家钢铁巨头就被小型钢铁厂拉下宝座。眼前的成功在很多方面蒙蔽了公司，让它对颠覆视而不见。这就像我们和很多人观察到的：那些长期保持业绩领先的公司往往最脆弱。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年10月刊。

克莱顿·克里斯坦森是哈佛商学院Kim B. Clark商业管理教席教授。**王香韻**是麦肯锡咨询公司项目经理。**德里克·范贝弗**是哈佛商学院资深讲师。

行业巨头如何自我颠覆

牛文静 | 摘译　安健 | 校
时青靖 | 编辑

每个行业最终都要面临颠覆。下一个走向灭绝的会是哪个行业？是等着新的颠覆者出现将你淘汰，还是进行自我颠覆？

趋势明显又迫切，令所有想要转型的企业纠结的是，如何处理新旧业务之间不可避免的竞争关系？当新业务逐渐吞噬传统业务的份额时，管理层是否有勇气壮士断腕？

有一个行业案例非常典型，即主要资产是人力资本的管理咨询业。随着人工智能和大数据分析能力的发展，传统咨询机构已经跌下神坛。它们长期以来依靠不透明性和敏捷度来保持其行业领导地位，但这两项优势正在快速消失，知识获取渠道越来越民主化，专业服务的透明度逐渐提高，客户无需再花重金雇用大牌咨询公司。但顶级咨询机构可以娴熟地从一个伟大的管理工具过渡到另一个，灵活应对颠覆的威胁。其中最突出的是麦肯锡方案（McKinsey Solution），它标志着咨询业首次对其服务进行分解，并专注于自身的专业知识资产。

颠覆性创新理论的开创者、哈佛商学院商业管理教授克莱顿·克里斯坦森参与撰写的《颠覆咨询业》（《哈佛商业评论》（HBR）2013年

10月刊）告诉我们，颠覆性创新已经席卷了从钢铁到出版业的众多行业，现在同一种力量正在重塑整个咨询业。作者对话了50位传统和新兴机构的领导者、他们的客户、相关学者和研究这些机构的人员，举办了一场哈佛商学院圆桌会议，最终成型这篇引起巨大反响的《颠覆咨询业》。文章给出结论：新商业模式的新兴公司出现，它的产品性能并不出众，却刚好能满足广阔中层市场的需求，从而推翻行业领导者的长期统治地位，甚至常常让整个行业“倾覆”，根本改变行业的竞争基础。

HBR对话克莱顿·克里斯坦森和麦肯锡咨询公司全球董事总经理鲍达民。对话中，他们讨论了“以知识资产为基础的咨询模式（Asset-based Consulting）”如何颠覆传统咨询业，以新技术为基础的商业模式在公司内部如何引起激烈争论。有趣的是，麦肯锡方案的雏形来自其在中国建立的消费者洞察调研数据库。

任何行业共通的结论是，传统客户正面临节奏越来越快的变革，如果咨询机构无法跟上这种变革速度，它们将遭受毁灭性打击。如果你是咨询公司管理团队的一员，并且对颠覆持乐观态度，请扪心自问：你所属机构的变革速度能赶上越来越挑剔的客户吗?

纵轴顶点是客户

颠覆是一个过程。理论本身也随着时间在进化。一开始，我们认为颠覆性创新图表的纵轴是产品质量。后来我们意识到是客户。

埃米：克莱顿，这些年，你记录了不同行业的颠覆现象，其中最著名的可能是钢铁行业。在管理咨询业，你有什么发现?

克莱顿：管理咨询界的确有颠覆发生，但我无意对别人指手画脚。实际上，哈佛商学院也处于这一颠覆过程之中。这并不是针对某个行业或个人的行为。你的确会看到颠覆发生，发生在那些意想不到的细分市场中。

在这些领域，颠覆是指一些人发现了传统公司高层不看重的业务，原因是它们无法带来高额利润。因此颠覆者获得发展空间，发展壮大，产品也越来越完善。他们从底层开始，一点点向上发展。在咨询业受欢迎的是遇到严重问题的大客户。这类客户越多，咨询机构的利润越高。

传统咨询机构抛弃的是规模不大的生意——比如小公司和常规的短期项目，做完就撤的那种。这些业务正是创新者要进行颠覆的部分，他们正逐渐在咨询业站稳脚跟，逐步扩张，开始追求越来越大的业务。

埃米：这与你在制造业发现的情况有什么不同吗？其他行业呢？

克莱顿：有所不同。颠覆是一个过程。理论本身也随着时间在进化。一开始，我们认为颠覆性创新图表的纵轴是产品质量。后来我们意识到是客户。颠覆与客户相关——不同的客户带来的利润不同。了解了这一点，一切就清晰了。比如说，如果你认为航空业被更高质量的产品颠覆了，那么图表上的纵轴是什么？一旦你有了头等舱，就从头等舱往上发展？这种理念是说不通的。其实，是航线的长短决定了这一切。长线航班比短线航班更赚钱。因此重点是砍掉短线运营，将它们转让给支线航空公司，专注于更长的国际航线运营，获得丰厚利润。

埃米：也就是你说的更大的问题，更大的客户？纵轴上的顶点？

克莱顿：没错。

麦肯锡方案雏形

埃米：鲍达民，你从什么时候发现咨询业正在发生改变，麦肯锡也不得不顺应潮流？

鲍达民：我首先要说的是，咨询业早就开始发生改变了，至今大概已有20多年了。对我来说，拐点是在2009年，我接下这个工作时。一般来说新CEO上任，我们会与客户对话，了解全球环境发生的变化，以及在接下来的15到20年间，全球商业环境的核心转变。当然完全辨认出这些转变很难。

简而言之，这个项目让我意识到我们身处剧烈的变化中，我们对此不是免疫的。我每天见两位CEO，他们提到最多的是技术比管理的传播速度快5倍。对此，我既恐慌又兴奋。还有向亚洲和非洲转移的大趋势，以及资源短缺。很多重要的事件让我深思，我们要明确自己在做什么。

最终，我们在公司推出了一个内部战略评估，历时18个月，进行自我诊断，花大量的时间与现有客户交谈，和那些期待合作却未合作过的客户沟通，会见行业外的人，相关学者和研究这些机构的人士。最后我们发现，正如克里斯坦森在文章中所提到的，咨询业已经在很多方面开始发生改变了。

埃米：你能具体谈谈从CEO那里听到了什么，让你觉得需要挑战麦肯锡的传统？

鲍达民：很多。其中之一是，为什么公司遇到的每个问题或机遇，都要一个项目经理和两个咨询顾问，耗时三个月来解决？应该有更有效的方式。有时候我们需要的可能只是数据。如果你们曾经收集过关于医院如何运作的信息，会有大量相关数据，比如手术台的利用率等。我们只需要类似的数据，不是咨询顾问。因此，我们需要更加灵活，注重投入和产出比。

埃米：说说“麦肯锡方案”吧。公司当初是如何通过重新思考，得出这个结果的？

鲍达民：尽管这个项目的名称平淡无奇，但那是我们在2010年的一项重要活动。我们和所有领域的客户、非客户、第三方，还有麦肯锡的前员工进行对话，由此产生了很多新想法，比如如何用新的方式和客户合作，以及我们该继续改进什么，提出哪些新的东西。

举个关于中国消费者洞察的例子。在中国工作的时候，我们发现无法依赖大量公开的数据以及消费者行为的报告，它们不可靠或者可以说是不准确。我们开始自己进行调研，建立了大量关于中国消费者的数据库，其中有很多重要的数据，比如中国中产阶级消费者发展的速度非常快。

数据库建成之后，我们发现客户真正想要的是这些数据，不是麦肯锡的咨询师。他们说，我们很喜欢你们收集的这些数据，我们付钱买，我们不需要一个团队。

这就是麦肯锡方案的雏形。当时我们在医疗领域，还有其他一些领域先进行了这种试验。公司战略评估从某种程度上让事情浮出了水面。客户得知后会惊讶地认为：“这太棒了，这类信息以及和顾客合作

的新方式是我们非常感兴趣的。”一切就由此开始了。一开始我们不太清楚应该做什么，是战略评估帮了我们。

之后，我决定任命公司最有经验的员工之一，迈克尔·帕萨罗斯-福克斯（Michael Patsalos-Fox），为麦肯锡方案的负责人。他也是我的一位好朋友，在麦肯锡工作了30年，以前是我们美国团队的负责人。

这有点像一个企业内部的风投，麦肯锡方案是其中很重要的部分，我知道迈克尔会助力这个项目并保护它。我对克莱顿提到的一个观点很感兴趣，那就是当你尝试新事物的时候，令人惊讶的是组织里面会有那么多的反对声音。因为它与众不同，难以理解，或会涉及一些资源的调配。

因此我们需要一个强势的领导人来保护它，或者说培养它。迈克尔做到了。刚开始他手下只有3个人，现在是18个。最开始需要做的是建立起商业模型。当然，也有一些失败的项目，公司不得不放弃。幸运的是，很多都进展顺利，这意味着我们要改变用人流程。

如何面对内部冲突

埃米：很有趣。克莱顿一直在做笔记。我想知道你对鲍达民刚才说的有什么看法?

克莱顿：你做的事情是对的，我担心的是结果。举个类比的例子，传统百货商店的颠覆。60年代早期，美国的零售商超过300个，现在只剩下8个。梅西百货是目前最大的一家。颠覆它们的是类似沃尔玛、塔基特和凯马特这样的折扣零售商。传统零售商赚钱的方式是制造40%的

净利润，每年换3次存货，年库存的投资回报率是120%（40%×3）。这是他们衡量利润的方式。

颠覆式零售商进入之后，他们的净利润是20%，每年换6次库存，年投资回报率也是120%（20%×6）。利润/盈亏底线是一样的，达到这一结果的方法却不同。换货的频率才是制胜的关键。

麦肯锡的挑战是，如何向公司其他人证明新业务的可行性。假设麦肯锡方案能够取得成功，它的利润将与传统业务持平。

每天都会有人走进高管的办公室说这行不通。我也很想乐观地说，这些疑虑迟早会烟消云散。但现实是一群身处核心业务的聪明人在看到资源被分配到其他地方时，试图证明他们现有的业务能够盈利。他们并不认为这是在帮助麦肯锡应对颠覆。所以说祝贺还为时过早。小心驶得万年船。

鲍达民：我赞同这种谨慎。回顾公司内部历史，看看过去什么可行，什么不可行，是一个很好的方法。1959年我们在决定将业务从美国转移到欧洲时，争论很激烈。在这一问题上，合伙人之间产生了分歧。

另一件事是建立麦肯锡全球研究所。这是一个研究机构，建立之初就决定和客户那边的工作分离。它的工作是对宏观问题进行微观观察，可以帮助提高管理实践。有一点很明确，那就是它和客户业务之间没有直接联系。

现在，我每天都在为这个机构的建立而感谢上帝。我知道在麦肯锡有很多人耗费8、9年的时间试图扼杀这个机构。他们认为，我们不是智库，为什么要浪费这些钱？我们付给这些人的薪水有多少？等等。

有时我对反抗的声音有一些恐惧，因为我见过，知道大家做过哪些事情。这时，只有卓越的领导力才能抗住这种压力，确保事情顺利

进行。我觉得把新兴业务和公司历史联系起来很重要，提醒大家我们确实做过一些与众不同的事情。

另一个故事是关乎我们的运营实践部门的成立。有时候我会在麦肯锡拿这件事开玩笑。它大概是在1990年开始的，研究如何做到精益，降低采购成本，等等。当时麦肯锡内部对此争论激烈。我们没有在多大程度上创新做事的方式，这也不是我们以前做的工作，一直以来我们都被认为是一个战略机构。麦肯锡内部有一些高管甚至认为这是原始人的工作。对负责这个项目的人这简直是一种侮辱。

我想尽可能找出我们的创新领域，试着推动它，让人们对它感兴趣。我惟一担心的是将来。鉴于全球性的变化趋势，我们要经历的变革速度和幅度将会更快，更大。

咨询业的未来

埃米：咨询业何去何从？未来10-　20年里，咨询业会是什么样的？

克莱顿：我认为未来20年里，现存的行业领导者将变得灵活且多样，会越来越擅长解决复杂问题，以此占据市场地位。复杂问题是指没有标准解决方案的问题。未来，这些公司可以对大客户（世界上最大的那些公司）收取更高的服务费用。

埃米：所以规模是这种复杂性中很重要的因素？

克莱顿：没错。另一方面，新公司也会变得越来越重要，在今天看来出人意料、独特和充满争议的事情，在经历了一代人之后将成为标准化和可外包的。那些接下麦肯锡外包生意的公司会先从低附加值的业

务做起，之后无法避免的问题是，明年如何提供更高的附加值？因此，未来20年内，今天尚未出头的一些人士将成为未来的领军人物。

埃米：鲍达民，你的看法呢？

鲍达民：是的，我同意克莱顿的观点，会有一些新的参与者加入。作为麦肯锡人，我坚信我们会存在，无论发生什么，我们都会成为行业领袖。我想我们做的事情和方法，将彻底改变。

回顾过去，我们工作内容的70%是在战略和组织方面，而现在公司财务领域就占到了30%。起码会看到的变化是，我们做的项目有何转变以及如克莱顿所说的，怎么做，会发生转变。

那些可以被分解或外包的部分将被淘汰。比如说，我记得在我就任麦肯锡CEO后的第一个项目是在1986年，当时我们为一家快餐公司决定每餐的分量应该是多少——放多少鸡肉等等，花了大概有6个月的时间。以今天的搜索技术和大量的可用数据，耗时两周都是不可思议的。

我还能想到最后一件事是福特斯做的关于标准普尔500强公司的平均寿命的项目。如果我要在办公室墙上挂一个东西，一定是这个。20世纪30年代，公司的平均寿命大概是90年，现在是18年左右。我觉得我们有必要进行假设，进行一些哪怕略显偏执的思考，不要把得到的一切看成理所当然，最好用一些资源和试验来进行未来的探索。

克莱顿：我认为从很多方面来讲，哈佛商学院做的是开发管理方面的实用理论。麦肯锡和其他咨询公司则是我们思想的一个分销渠道。如果这些思想不够灵活和充满生机，我们的观点就无法传达到个人——大家现在都能读到《哈佛商业评论》。至于那些能够影响公司的观

点，我们并没有针对这些观点的学术渠道，必须依靠麦肯锡这样的公司。（对鲍达民）我认为把你们叫作加入附加值的转销商，你不会高兴的。

鲍达民：当然不会。

克莱顿：（我觉得你们）得到一个观点，给它加上附加值，然后推销出去。和麦肯锡这样的公司保持良好关系是一件很重要的事情。如果我将成为哈佛商学院的当家人，我会说，女士们先生们，诸位注意到麦肯锡已经在公司内部提出了下一代商业观点的开发项目了吗？当你们看到这一切时，作为商业思想的供应商，我觉得我们需要以此为鉴，反省自己。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年1月刊。

克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）是哈佛商学院商业管理教授，参与撰写了《颠覆咨询业》（《哈佛商业评论》2013年10月刊）。**鲍达民（Dominic Barton）**是麦肯锡咨询公司全球董事总经理。**埃米·伯恩斯坦（Amy Bernstein）**是《哈佛商业评论》音频博客IdeaCast节目主持人。

The Capitalist's Dilemma

资本家的窘境

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen ）
德里克·范贝弗（Derek van Bever）| 文
安健 | 译　刘铮筝 | 校　钮键军 | 编辑

公司青睐能削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之，这就是资本主义的窘境。其成因在于误将资本视为稀缺资源。本文提供了引导资本流向等4种探索性解决方案，核心是重拾“企业存在的惟一目的就是创造客户”这一管理精髓。

众包　在过去一年，作者邀请哈佛商学院参加过“建立持续性成功企业”课程的在读学员和毕业生共150人加入到本文的研究中，有的合作者亲身投入研究中，有的则通过网络合作平台参与其中。

世界经济就像一台陈旧的机器，不时发出恼人的噪音，人人都知道它出了问题，但连最优秀的机械师也无法确定故障所在。自2008年金融危机爆发以来，世界经济就一直在复苏之路上蹒跚。从官

方宣布衰退结束至今已过去60个月，美国经济依旧踯躅不前，呈现着经济增速和新增就业双低的态势。

此外，我们还发现，即便利率已创下历史新低，怀揣着巨额现金储备的企业们却依旧不愿投资到那些可能促进发展的创新活动。这不禁让我们深思，造成这种局面的原因何在？是缺乏市场机会，还是管理者缺少识别机会的慧眼？企业这种行为与整体经济不振有何联系？到底是什么在拖累经济增长？

用大部分经济发展理论观察宏观经济层面，就像从3万英尺的高空鸟瞰全局，我们能轻松发现创新与经济增长之间的联系机制。然而要理解推动经济增长的真正动力，就要深入到公司内部，并探究公司高管的思想，因为他们才是投资并管理创新的人。本文基于克里斯坦森2012年末在《纽约时报》发表的文章撰写而成，目的就是通过考察公司的具体状况，建立起一种自下而上的创新理论。

大约1年前，我们邀请哈佛商学院“建立持续性成功企业”课程的在读学生和往期学员加入到我们研究中，他们来自世界各地，有的在公司供职，有的自己创业，还有人在金融领域工作（详见后文：研究新途径）。起初我们发现了一系列影响经济复苏的因素：政治动荡、经济不确定性加大、美国政府减少对研究项目的支持以及贝尔实验室等创新平台的关闭等。

研究新途径

在撰写本文时，我们邀请了哈佛商学院校友通过众包的形式参与到研究中。合作主要通过由校友汤姆·胡默尔开发的OpenIDEO在线平台实现。卡里姆·拉哈尼（Karim Lakhani）领导的哈佛商学

院数字倡议也给予我们关键的支持。这个在线平台首次搭建起一个哈佛商学院校友进行众包合作的社区。本文获得了社区的授权，将校友对本次研究的贡献在文中分享。要了解更多研究的众包情况，请登录
hbr.org/interactive/christensen。

（返回阅读原文）

然而，很快我们将注意力集中到开篇提到的问题：公司在投资创新项目时的选择机制。和复杂的宏观经济因素不同，这些选择完全掌握在管理者的手中。

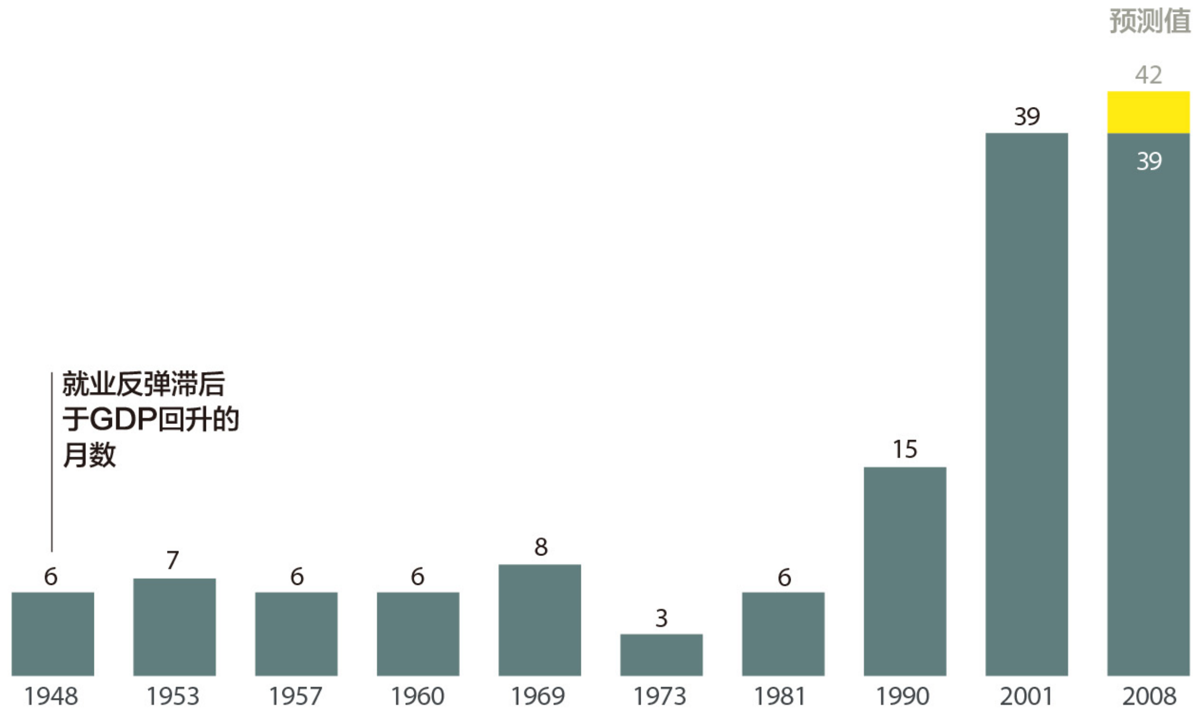
经过研究，我们厘清了管理者作茧自缚，不敢投入到他们认为高风险的创新活动的原因。在我们看来，如果能付诸实践，这些创新活动将为经济发展和就业状况做出最直接的贡献。我们希望，本文所提供的一些方法能抛砖引玉，推动该领域内更多研究和发展。

上述问题的症结在于，不同类型的创新对经济和公司产生的影响天差地别，然而人们却用完全相同且不完善的标准对它们进行评估。换言之，运用现行金融市场和公司使用的评估标准的结果，就是让缩减工作岗位的创新比创造就业机会的创新更具吸引力。这种标准来自一种过时的假设，借用作家乔治·基尔德（George Gilder）的话：资本是一种“稀缺资源”，人们应该不惜一切代价保护资本。然而资本已不再是稀缺资源，美国企业拥有1.6万亿美元的现金储备这一事实就是例证。要想让这些现金的回报率最大化，企业就必须转变将其视为稀有资源的看法。我们认为，与现金相比，吸引并有效配置人才，进而抓住发展机遇的能力才是当今真正的稀缺资源。要适应市场环境的变化，企业评估投资的工具以及对稀有资源的价值判断都亟需更新。

在提出解决方案之前，我们先要分析创新的类型。

无法带来就业的经济复苏

1948年美国经济衰退之后，就业状况的好转通常落后于GDP反弹6个月。然而从1990年，这种滞后性被大大拉长。在最近一次衰退后，距GDP恢复正常标准已经过去39个月，就业状况依旧没有赶上GDP回升速度。预计这种状况还要持续2—3个月。



（数据来源：美国劳动统计局、美国经济分析局和麦肯锡全球研究院）

三种创新

在研究公司间竞争状况时，克里斯坦森提出过影响深远的颠覆性创新和维持性创新概念，这种分类是基于市场新进入者挑战传统公司

统治地位的不同阶段。本文则聚焦于创新的结果——对经济发展的影响。这需要我们用不同的方式对创新进行分类。

性能提升型创新体现为新产品替代旧产品。一般情况下，此类创新产生的新工作岗位十分有限，因为新产品是替代性的，一旦消费者购买了新产品，就不会再购买旧产品，比如购买了一辆丰田普锐斯后，你不会再去买一辆凯美瑞。在《创新者的解答》中，克里斯坦森将这种创新称为维持性创新，所有成功的传统公司都会试图不断复制此类创新，因此会为其配置大量资源。

效率提升型创新是帮助公司以更低的成本制造成熟产品或服务，以便用更低价格出售给原有客户。我们将该类创新中的某些案例称为低端颠覆，它们常常会引发商业模式的创新。例如沃尔玛就是零售行业的低端颠覆者，同理，Geico公司（Geico是美国第四大汽车保险公司，是沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司投资公司的合伙人，其经营模式是通过削减大部分销售成本、降低认购风险使汽车保险卖得更便宜——编者注）是保险行业的低端颠覆者。此外，此类创新还可体现为流程改进，例如丰田的零库存生产系统。效率提升型创新有两个重要的作用，一是提高生产效率，这对保持竞争优势至关重要，但会带来痛苦的副作用：削减工作岗位；二是释放资本，使其运转更高效。丰田的生产系统让公司原本两年的库存周期骤减为两个月，帮助公司释放了大量资金。

市场创造型创新则是通过对复杂或昂贵产品进行革命性的改进，吸引新的消费者群体，创造出全新的市场。计算机的发展是此类创新的代表。最初大型机造价高达几十万美元，且仅供一小批专业人士使用；个人电脑则将价格降至2000美元，使消费者群体扩充至几百万人；现在智能手机只要200美元，从而将消费者群体扩充至全球数十亿

人。此类创新频繁出现，几乎形成了定律：只要某种产品或服务的技术或价格门槛极高，那么就有可能从中发现并开辟出新市场机会。

市场创造型创新有两个关键前提。一是要有能提高产量，同时降低成本的技术进步。二是要有新商业模式，即能够通过大幅降价，将非客户转化为客户的能力。如果运用得法，效率提升型创新也能将非客户转化为客户，从而成为一种市场创造型创新。最经典的案例是福特的T型汽车。由于本身设计简洁，加之福特独创的生产线系统，T型汽车的制造形成规模效应，造价大幅降低，让大多数美国家庭负担得起，福特从此开辟出私家车市场。同理，德州仪器和惠普采用固态元件技术，将低成本的计算器普及到世界各地的学生和工程人员。

进行市场创造型创新的公司往往能产生新工作岗位。随着客户不断增多，公司需要更多的员工来进行生产、分销、销售和后勤保障工作。此外，公司供应链的上下游企业以及依托创新形成的新平台上的合作伙伴，也会产生大量工作岗位。贝塞麦转炉于1856年获得发明专利，史无前例大幅降低了钢铁冶炼成本。安德鲁·卡耐基利用这种革命性技术建立了汤姆森钢厂，价格廉价的钢铁催生了铁路产业。在19世纪最后25年，美国钢铁业的雇员人数增长了3倍，在1900年达到18万人；20年后，铁路产业的雇员人数达到180万人。

降低成本的技术同刺激消费的市场远见相结合，将满足新顾客需求。这常常引发革命性创新。10年前，苹果公司试图寻找一种价格低廉，轻巧便携的音乐储存介质，让人们能随时随地享受音乐。得知东芝正在开发1.8寸硬盘，苹果公司意识到机会来临，此后它不仅开发出iPod，更创建了以iTunes为中心的平台商业模式。如果特殊玻璃和材料制造商康宁和电信公司Global Crossing当年没有铺设足够多的低成本暗光纤网络，谷歌、亚马逊和Facebook也许根本不会存在。

市场创建型创新的发展需要资本，甚至是巨额资本，但同时会产生大量工作机会，当然创造就业机会不是创新目的。每时每刻各行各业中都有效率提升型创新发生。如果运用得当，我们就可以大幅降低产品成本，并使产品更易于获取，这样就不必削减工作岗位，甚至能创造新就业机会。

3种创新的不同组合，都会对国家、行业和公司的发展起到重要作用。如果能将用于效率提升型创新的资本投入到市场创造型创新中，我们的经济将受益匪浅。然而这种假设实现的难度颇高，我们将在后文中阐述。

被恪守的旧信条

回到开篇的问题：公司为什么青睐削减职位的效率提升型创新，却对能带来工作机会的市场创造型创新敬而远之？答案是一个未经验证的经济假设：资本使用效率是判断公司表现的惟一标准。这种假设根深蒂固，几乎已成为信条，它严重影响了投资者和管理者对市场机遇的判断。我们将这种现象称为“资本主义的窘境”。

让我们追溯这一经济假设的来源。西方经济学的一个基本原则是，如果制造产品或服务的原料供应充足且价格低廉，例如沙土，人们就不会珍惜这种资源，甚至会挥霍浪费。但稀有昂贵的资源则必须小心谨慎地管理。一直以来，资本是稀缺昂贵的资源。因此投资者和管理者都被灌输这样的信条：要让每一美元资本带来的收益和回报最大化。

今天我们依旧需要谨慎管理稀缺资源，但资本已不在其列。贝恩最近的分析很好地阐述这了一观点，该分析认为，目前已经进入到“资

本极度过剩”时代。贝恩预计，当今全球金融资产总和是同期产品和服务产出值的10倍，随着新兴经济体金融部门的发展，到2020年，全球资本还会增长50%。我们其实已经淹没在资本的海洋中。

由于人们笃信资本效率的重要性，金融界衡量利润能力的工具，早已不是美元、日元和人民币，而是净资产回报率（RONA），投资资本回报率（ROIC）和内部收益率（IRR）等财务指标。这些指标仅是分子与分母的简单之比，却给管理者带来了更多提升业绩表现的手段。为了提升RONA或ROIC，管理者一般通过提高利润来增大分子；如果这样做有难度，他们就会致力于缩减分母——公司资产，也就是尽量外包。同样，他们既可以通过提高利润，也可简单地缩短回报周期来提高IRR；要知道，在利润不变的情况下，只需投资那些短期见效的项目，IRR就会自然提高。

相比之下，创造型创新就没有这样的投资吸引力。因为这类创新的投资回报期需要5到10年，而效率提升型创新只要1到2年就能见效。更糟糕的是，前者需要大量资本才能形成规模；而后者则会减少公司资本规模。此外，效率提升型创新的风险看起来要小得多，因为其市场已经存在。当你用财务指标衡量这些创新时，效率提升型创新无疑会胜出。

我们需要一场革命吗

金融圈的游戏规则已经根深蒂固，要带来真正的改变，我们几乎需要一次现代版马丁·路德宗教改革，理由有三：

Thesis 1

我们需要新方法来评估对创新的投资。华尔街对成功标准的定义影响了大部分人对投资的选择。我们越来越重视净资产回报和内部回报等财务指标，导致企业越来越倾向于能削减成本，减轻资产的创新。这导致企业将提高效率的创新作为最优选择，持币观望次之，再次才是带来就业机会的创新。

Thesis 2

我们不再需要小心翼翼地积攒资本。目前资本充足又廉价。企业应该利用这些资本，而非囤积。企业的资源分配流程无法反应出当前的经济环境和资本市场。投资回报门槛并非神圣不可更改，可以也应该随资本成本的改变而变化。

Thesis 3

我们需要新工具来管理稀有和昂贵的资源。例如，我们如何衡量在培养人才方面的投资？如何衡量企业吸引和留住人才的能力？我们是否应该将时间作为一种珍稀资源？

长期投资者在哪里

有人想当然地认为，短期投资者青睐上述财务指标；而机构投资者会更看重长期价值创造，后者的投资可以抵消投资短期化倾向。实际情况却与这种猜想大相径庭。养老基金是全球规模最大的基金种类，总资产超过30万亿美元，仅美国养老基金规模就近20万亿美元。理论上，养老基金应该最具耐心，然而大部分养老基金都没有展现出应有的耐心，它们甚至还引领了追求短期回报的潮流。我们的合作者剖析了养老基金这种“自相矛盾”的行为模式。造成这种现象的因素非

常复杂，包括整体回报率低，潜在的未履行出资承诺和人均预期寿命增长等。这些因素致使养老基金的成长速度不够快，无法履行日益沉重的义务。因此它们不得不追求短期回报，并要求被投公司及其管理者达到苛刻的要求回报率。如果无法调整过高的收益预期和要求回报率，未来养老基金的发展就愈加艰难，从而形成恶性循环。

风险投资基金（VC）一般被认为不太在意公司的短期回报，因为它们对市场创建型创新更感兴趣。很多VC确实如此，但也有很多VC热衷于投资那些从事性能改进型和效率提升型创新的初创公司，这些公司创业就是为了在一两年内出售给大行业孵化器。我们的合作者在与VC沟通时发现，很多VC青睐的创业计划都有同成熟公司一样清晰明确的市场定位。

降低资本成本会鼓励管理者和外部投资者冒险吗？从技术角度来看，目前资本成本确实很低，美联储的再贴现率已接近零。然而问题是，企业界和投资者从未从中受益，主要是由于苛刻的资本回报率要求推高了实际的资本成本。创业者经常在商业计划里宣称，投资者能得到5倍的投资回报，VC对回报率的要求更高。就连公司内部商业计划也通常要求20%- 25%的回报率，因为回报率必须与企业历史权益资本成本持平。投资者和管理者都被灌输：投资价值计算要以企业成本为基础，辅以不同风险系数的加权。因此当真正寻求资金投入时，资本成本要远高于零。

另一个不为人知的事实是，投资者获得的实际投资收益在不断减少。与此前情况大不相同，如今任何一个有前景的商业机会都会被大量公司和投资者觊觎。激烈竞争导致交易成本上升，使投资回报大打折扣。近10年来，VC投资的总回报率每年都在递减。威廉·萨尔曼（William Sahlman）教授将这种现象称为“资本市场近视症”。

每年美国公众公司的商业计划都会涉及对新市场的投资。只要对这些公司的研发预算稍加留意，你就会发现，只有很少一部分预算被投入到市场创造型创新中。还有一部分预算用于性能改进型创新，绝大部分预算则用于效率提升型预算，比例之高甚至超过公司管理者的预计。我们的合作者还提到了近年来逐渐流行的“研发成本回报指数”（RORC），该指数是当年利润与上一年研发费用的比率。该指数的出现使得公司更加偏爱前两类创新。

令人失望的是，目前的资本分配更青睐那些瞄准现有客户的投资，而对新市场中高成长、高利润的机会视而不见。这导致了悖论：企业在看似容易获利，实则竞争惨烈的成熟市场中激烈拼杀，却不顾在规模、利润和机会方面的广阔蓝海。本文一位合作者是一家老牌《财富》100强制造企业的产品经理。他告诉我们：“我们已经抛弃了投资组合的概念，几乎每一项投资的目标都是要提高公司的关键财务指标。”其结果就只能是那些旨在提升效率的短期计划泛滥。“如果我提出不同意见，上级的反应是‘这个点子听起来很有趣，本财年结束后我们再讨论吧’”。

这些问题彼此关联，相互作用，其结果是，原先为资本主义系统提供润滑作用的机构失灵。尤其是银行，它们对为实体经济服务的商业贷款缺乏热情，而这些贷款是中小企业的生存命脉。银行惜贷也会对银行系统自身造成永久性伤害，因为新的借贷机构会应运而生，填补银行留下的市场空白。美联储的作用也被削弱，因为美联储刺激经济的两个主要手段是加强货币供给和维持低利率，然而目前利率已不再是企业成本结构中重要的组成部分。

这就是资本主义的窘境。按照现行的投资评估指标（例如净资产回报率），那些聚焦于长期投资的行为反而会损害大部分投资者的利

益。我们越是想将资本回报最大化，我们获得的回报就越少。资本主义的核心是对开拓新市场进行资本支持，然而目前的资本持有者却对资本主义失去了兴趣。如果任其发展，资本主义的窘境会将迫使我们进入“后资本主义时代”。亚当·斯密曾说，“看不见的手”会高效地分配资本和劳动力，将它们带向价格和回报上升领域，反之资源就会撤离。在“后资本主义时代”，由于资本成本的降低，“隐形的手”失去了指导作用，无法把资本引导到最需要它的地方。

当世界被资本淹没

在美国的大型半导体公司中，英特尔是惟一自己制造芯片的厂商。如果你用资本回报率来衡量利润能力，那么其他公司的利润应该比英特尔高得多。理由很简单，将生产外包给台积电这样的制造商可将减轻资产，从而减小比值中的分母。

2009年，克里斯坦森与台积电的创始人张忠谋会面，两人讨论了这种现象。张忠谋曾经在德州仪器任公司“二把手”，后来返台创建了台积电。在2009年，台积电生产了全球一半以上的半导体电路。

克里斯坦森对张忠谋说：“当客户将生产外包给你的时候，相当于从资产负债表上将资产剥离给你，他的资产减少，你的资产增多。无论如何，双方的决策只有一方是正确的。”

张忠谋回答道：“如果你用不同的衡量方法，双方都可能是对的。美国人喜欢比率，就像RONA、EVA、ROCE等。我一直在寻找，然而至今没发现一家银行接受这些比率为存款结算方式，银行只收

货币。现在到处都是廉价的资本，美国人为什么这么害怕使用资本？”。

四方法重建

造成问题的原因简单直接，但解决问题复杂困难得多。下面我们将提供4个值得探索的方案。

引导资本流向

与资本供给方不同，资本本身是可塑的，特定的政策可以引导资本流向。我们将今天的资本分为3类，其中大部分资本是迁移性资本，它们不停流动，没有固定方向。投资后，迁移性资本会尽可能快地退出，在此之前，它们还会拿走尽可能多的其他资本。第二种是避险资本，大部分此类资本以现金和等价物的形式，栖身在企业的资产负债表上。由于其避险的天性，企业宁愿固步自封，也不愿冒险去投资。最后一种是创业型资本，这种资本一旦被投入到公司中，就不会轻易退出或迁移。要摆脱资本主义的窘境，我们需要想办法将前两种资本转化为创业性资本。

一种方法是通过税务政策。本文合作者建议对金融交易征收托宾税，遏制高频交易，从而将资本推向创新投资。设计和实施新托宾税绝非易事，然而越来越的学者和从业者都建议，延长股东的持有期会对资本起到引导作用。

从企业角度讲，公司可以奖励忠诚的股东。我们的合作者提出了几种方案，其一是让股东权利随持有时间增加而增加，就像员工股票期权一样，随着时间推移逐步增加股东的投票权。提案者向我们解

释：那些投机者持有股票的时间只有几周或数月，他们凭什么拥有和长期股东同样的投票权？另一种方法是设置奖励股票或奖励分红机制，人们将其称之为L股票。其中最流行的一种L股票方案是，如果股东在某个特定时间段持股，那么他们将会获得特定时间期限和特定价格的认购权证。

这些提高股东忠诚度和促进长期投资的方案还处于实验起步阶段，各方博弈将会影响到其效果，但已经越来越多地出现在股东大会的公告和招股说明书中。

革新商学院教育

我们必须痛心地承认，出现资本主义窘境在很大程度上要归咎于商学院，包括我们任教的哈佛商学院。在进行商业和管理学教育时，我们总是循规蹈矩地把学科分开，而很多学科知识必须要在交叉互动的情况下才能正确理解和掌握。而现行的某些成功标准常常浮于表面，极端情况下甚至误导学生。

在大多数商学院中，战略和财务课程都是分开传授的，好像战略的设计和执行不需要财务的支持。然而在现实中，即便最优秀的战略也要受财务部门的制约，除非我们能找到一种新的方法，让这两个部门最大限度发挥各自优势，协同制定投资决策，否则财务指标永远比战略更重要。如果我们无法改进这种“竖井式”的学科设置和教学方法，即便最顶尖的商学院也会逐渐落后于公司和未来管理者的实践需求，而这些学院毕业生的目标正是担任公司未来管理者。

此外，商学院不会教授学生资源分配带来的复杂作用，这导致商学院毕业生完全不了解投资决策对公司其他部门的影响。对此一位合作者说：“关于如何选择投资项目，我们只在哈佛商学院的财务入门课程中学到一些皮毛。”直到从商学院毕业，很多关键的课题也未被涉

及，例如：如何辨认长期投资机会？在评估对新市场投资时，用何种指标估算未来现金流？如何进行创新将非客户转化为客户？传统的IRR和NPV指数应该在那些情况下使用，而在哪些情况下它们会具有误导性？在企业中，各个职能部门都相互合作且互动频繁，商学院的不同院系必须对这种现实做出反应。

协调战略和资源配置

关于资源配置对市场创造型创新的歧视，合作者讨论了一系列解决方案。这些方案的共同出发点是，在机会评估中调整资本的风险成本。如果能了解资本的真实成本，人们进行长期投资的动力就会增强。

大部分合作者还指出了提高研发开支透明度的必要性。例如设立一种“创新积分卡”，管理者可以将研发开支分配给不同的创新类别。这种方法为管理者提供一个内部工具，用来分析公司的创新流程和蕴含的发展前景。

解放管理者

很多管理者希望进行长期投资，然而常常会感到有心无力。如今投资者持股期的中值是10个月，因此高管会面临短期回报最大化的压力。很多高管担忧，如果他们无法达到财务指标，就将自身难保。管理者的工作因此退化为利用各种手段提高财务数据，为股东带来短期收益。

在大多数公司中，无论公司上市与否，尽管有很多短期投机者，但还存在着大量战略投资者。两类投资者的利益已发生分歧。要满足一方的诉求，另一方的利益就会被损害。再完美的战略也无法为所有股东带来最大化的收益，惟一可行的方法是最大化企业的长期价值。

管理者和商学院的职责就是开发出新的工具来支持这种做法。首先他们要做的是将财务指标视为决策的辅助工具，而不是战略的替代品（详见“战略决策快餐化”）。

问题不在于工具，而在于我们自身。就像一位合作者提到的，工具和指标的作用从未改变，ROA是资产回报率；DCF是现金流折现法。问题在于我们理解和应用这些指标的方式。几十年前，德鲁克和莱维特呼吁管理者不要被产品和标准分类所束缚，要记住企业存在的惟一目的就是创造客户。如今我们要重拾这一管理精神。

当人们无法理解周围环境及其产生原因，就会陷入窘境和矛盾的陷阱。这就是为什么创新者的窘境曾让无数明智管理者无计可施，坐以待毙。一旦了解窘境产生原因，管理者就能在面对颠覆时有效应对。现在我们正面临资本主义的窘境，我们希望本文能敲响警钟，让更多的人参与到我们工作中，找到有效解决方案。这不仅仅关系到某个人或某家公司的利益，更是为了我们所有人的长期福祉。

战略决策快餐化

就像分量充足，价格便宜的快餐导致肥胖症和糖尿病的流行，电子表格的出现让公司在战略制动中过度依赖财务指标。

1978年，一位哈佛商学院的学生发明了电子表格。此前，计算财务指标是一件繁琐的工作，毕竟当时常规的财务工作只能依靠功能简单的计算器。财务指标一般仅供参考，很少有人依据其制定投资决策。

电子表格的出现，让分析师可以轻松建立公司的财务模型，测试不同变量对公司价值的影响。有了这种强大工具，20岁出头的华尔街分析师也可以教资深CEO如何运营公司。不仅如此，如果CEO无法达到这些财务指标，他们还会被华尔街惩罚。这个游戏的规则制定者就是华尔街的财务分析师，他们设计电子表格的初衷就是预测CEO何时无法达到预期财务目标，以便做空该公司。

Intuit公司的创始人兼哈佛商学院校友斯考特·库克（Scott Cook）认为，在创新过程中，公司过早地聚焦于财务结果，导致公司的雄心壮志被浇灭。他认为，财务指标实际缺乏指向作用，“每一个悲惨失败且付出高昂代价公司的背后都有一张漂亮的财务报表。”Intuit的产品开发团队在产品研发前不用上交财务报表，他们会专注于“我们如何最深刻地改变人们的生活”，库克说。

实际情况中，有太多的高管将判断和决策的工作交给了除了方便之外并无其他好处的电子表格。简言之，由于电子表格，很多投资计划在对话开始前就已经夭折。

（返回阅读原文）

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊，原题目为“资本主义的窘境”。

克莱顿·克里斯坦森是哈佛商学院Kim B.Clark商业管理教席教授。**德里克·范贝弗**是哈佛商学院资深讲师

哈佛商业评论

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying, Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun
高级编辑 Senior Editors
李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan
高级编译 Senior Articles Editor
安健 An Jian
新媒体主管编辑 Digital Executive Editor
徐明 Xu Ming
高级撰稿 Senior Writers
王丰 李钊
Wang Feng, Li Zhao
编辑 Copy Editors
李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝
Wang Chen, Niu Wenjing,
Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng
撰稿 Writers
熊静如 李茂
Xiong Jingru, Li Mao
新媒体编辑 Digital Editor
腾跃 Teng Yue
创意编辑 Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
流程编辑 Flow Editor
白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center
视觉主管 Director
夏丽川 Xia Lichuan
图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 赵琛 Zhao Chen
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 恩蓉辉 张燕冬
Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725 CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00—86—10—85657210
发行部联系电话：00—86—10—85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00—86—10—85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》

“颠覆性创新”之父克里斯坦森：我只有一套理论

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014

本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004854-20140807

最后修订：2014年8月13日

Kindle版编辑：英欢超

Kindle版制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

公司治理

拯救董事会
董事会的低调变革
智胜维权投资者
CEO专属之责
股东做不到

公司治理理论新发展——
大象有形



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：公司治理理论新发展
——大象有形

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

公司治理

- 拯救董事会
- 董事会的低调变革
- 智胜维权投资者
- CEO专属之责
- 股东做不到

公司治理理论新发展——

大象有形



《哈佛商业评论》出品

增刊：公司治理理论新发展——大象有形

序：公司治理理论新发展

拯救董事会

董事会的低调变革

智胜维权投资者

CEO专属之责

股东做不到

彭明盛：管理股东新模式

版权页

推荐阅读

哈佛商业评论

增刊：公司治理理论新发展——大象有形

编辑：钮键军

设计：崔晓晋

公司治理理论新发展

文丨钮键军 《哈佛商业评论》中文版助理主编

公司，一群人以一个独立法人的名义共同做事。这是人类基于法治结构上的一项伟大创造，是从传统社会走向现代社会的组织创新。从此，人类走出了传统几千年里只能依靠政府或者教会才能进行重大工程项目的状态，公司在越来越多的领域里替代了政府或者教会的职责。特别是在商业领域里，公司成为绝对的主导。

1932年，美国学者贝利和米恩斯提出了公司治理结构的概念。此后，众多学者从不同角度对公司治理理论进行了研究，其中具代表性的是超产权理论、两权分离理论、委托代理理论和利益相关者理论，它们构成了公司治理结构的主要理论基础。

公司治理理论无疑是商科教育的重要内容之一。但相较于战略、营销、人力资源这些人们耳熟能详的内容，公司治理更像是“上层建筑”，真正关心者寥寥。这主要是因为公司治理一般并不直接影响公司的收益，不像营销、战略、供应链这些话题与公司的日常经营活动密切相关。

但研究公司治理理论发展史后，你就会发现，每一次重大经济危机之后都是公司治理理论发展的“黄金期”。其诞生之日正是“大萧条”的高潮时期，而1998年亚洲金融危机之后，亚洲国家开始关注公司治理，而2008年“次贷危机”后，西方特别是美国的研究者和实践者也开始重新关注公司治理结构改革以及理论的缺失问题。

其中，麦肯锡全球总裁鲍达民以及哈佛大学著名教授克莱顿·克里斯坦森的研究最为引人注目。这部分源于西方学者将次贷危机归因于公司治理结构的缺失。而《哈佛商业评论》也从08年开始将公司治理结构的变革作为主要的报道对象。

在美国经济逐步摆脱危机阴影之际，我们决定将近年来，主要是近3年来，《哈佛商业评论》上发表过的有关公司治理的文章集结成册。我们期望这些研究成果能够对中国正在进行的“混合所有制”改革有所借鉴意义。当然，那些正在创业和已经创业的人士，也是我们期望的读者，因为一个好的公司治理结构，对于公司的发展不再是“大音无声”，而是“大象有形”。

拯救董事会
WHERE BOARDS FALL SHORT

鲍达民（Dominic Barton）
马克·怀斯曼（Mark Wiseman）| 文
蒋荟蓉| 译　安健 | 校　钮键军 | 编辑

多数董事并不了解公司的长期战略，这使得董事会这一本应关注长期利益的机构，成为企业追求短期利益的根源。为扭转这一局面，本文作者提出了4条解决建议，其核心是延揽专业人士进入董事会。这对于正在进行混合所有制改革的中国国企和众多中国民营企业，如何建立公司治理结构有着现实指导意义。

董事会失职！自美国安然（Enron）公司破产事件引发第一波监管改革浪潮至今已10余年。尽管独立的监管方如国际公司治理网络（International Corporate Governance Network）制定了许多规则，大部分公司董事会却并未履行其核心职责：为管理层提供强力的监管和战略支持，创造长期效益。有这种想法的不止是我们。研究表明，董事们同样认为董事会的工作存在不足。

麦肯锡公司于2013年进行了调查，在受访的772位公司董事中，仅有34%觉得自己所在的董事会完全理解公司战略；22%表示自己所在

的董事会完全明白企业是如何创造价值；而宣称自己所在的董事会对公司所属行业有深入了解的仅有16%。

随后在2014年3月，麦肯锡公司与加拿大养老金计划投资委员会（CPPIB）又访问了世界各地的604名高管人员，询问其所在机构过分强调短期财务成果、对创造长期价值重视程度不足的主要原因。回答最多的是公司董事会，有47%的受访人认为董事会应当为此负责。受访的47位上市公司董事的绝大部分（74%）归咎于自己。

这样的结果令人讶异。公司该如何让董事会更加了解长期战略，并且帮助董事建立并保持长远的战略眼光？显然，发起新一轮关于公司治理的逐项排查绝非良策，反而会使问题进一步复杂化。事实也证明，这种方法无效。

正确做法的第一步或许应该是，帮助大家把握住董事的“信托责任”这一要义。现有法律多强调这一概念的两大要素：忠诚（将公司利益置于个人利益之上）与审慎（审时度势，运用一定的知识和技巧来进行商业决策）。董事须忠诚审慎，并不是说要向管理层施压，将短期股东利益最大化，其他利益皆不予考虑。恰恰相反，从逻辑上讲，忠诚审慎正意味着董事应当协助公司踏上长远繁荣之路，在发展中走向未来。

履行这一职责有时需要推动管理层变革，而且最好是赶在市场倒逼变革前进行。有时还需要顶住市场压力，支持某项须花费数年方可见到成效的企业战略。（例如，美国的很多跨国公司在中国花了近10年才开始盈利。从长远的角度来看，中国市场至为重要。）

倘若董事将信托责任谨记于心，董事会的作用就会大为改观。他们将会投入更多的时间去探讨可能带来新商品、服务、市场和商业模式的颠覆性创新，抓住长期来看潜力巨大的机会，创造价值，并且把

过时的生意关闭或转手卖出。他们不会再花费大量时间讨论：如何完成下季度的盈利目标，如何遵守相关法规（虽然这一点的确应该做到）以及如何避免法律诉讼。

新兴市场的公司比西方同行更易接受这种想法。麦肯锡一项调查将41个位于新兴市场的跨国公司与303个发达经济体中的公司相比较，结果显示，自1999年至2008年，新兴市场公司比发达国家公司更具长期目标导向，以股息为例，新兴公司的平均支出更少（39%比80%），而固定资产再投资率则高出近一倍。如果西方公司能借鉴这一方式，当可激活高达数万亿美元的公司现金储备，重新推动世界经济走出目前增长速度长期低于预期的局面。

始终将创造长期价值置于首位，谨记于心，将有助于决择，革新董事会工作风格。若要付诸实践，改变不可或缺，请参考以下4个方面。

延揽优质人才

据维权投资信息数据公司（Activist Insight，创办于2012年）为国际律师事务所年达利（Linklaters）所做的调查显示，从2010年1月到2013年9月，维权投资者（Activist Shareholder，也有译作积极投资者）施行的干预（如要求获得董事会席位、股份回购和罢免CEO等等）增加了88%。大型私募股权公司CCMP Capital总裁兼CEO斯蒂芬·默里（Stephen Murray）表示：“出现维权投资者的原因是，上市公司的董事会常常被视为无能，不符合股东的利益。”再来看另一个触目惊心的数据：麦肯锡于2014年9月所做的调查显示，692名董事会成员和

首席高管中只有14%认为“以独立思考能力著称”是上市公司任命新董事时的重要标准。

除此之外，上市公司董事会往往对吸引商业专门人才的重要性认识不足，在这方面还不如私募股权界的普通合伙人和成功的家族企业。拥有多种不同视角和相关业务经验，与深厚的知识积累同样至关重要。但据我们的调查显示，董事会中专业人才太少。加拿大大型采矿公司泰克资源CEO唐林赛（Don Lindsay）告诉我们：“董事不是天生对商业感兴趣的专业人士，由此产生的问题，就是可能要花上很长时间才能说服他们做出重大决策。”

这的确是个问题。IBM公司前CEO郭士纳（Lou Gerstner）最近在《麦肯锡季刊》（*McKinsey Quarterly*）撰文称，是否愿意果断破除陈规，是能否持续创造价值的关键。“除了受保护的产业，其他所有行业长盛不衰的关键都在于改变，止步不前是不可取的。”他这样说。百年企业不可能从不改变，“这些公司在100年里变革了25次，少则也有4、5次。”

然而，麦肯锡最近的调查结果显示，1500多家美国公司中的绝大多数在20年间安于现状，每年分配给各业务单元的资金与前一年基本相当。因此，这些公司发展缓慢。与之相反，最为锐意进取的再分配者，即在这20年中各业务单元间流动资本超过56%的公司，给股东带来的回报增长了30%以上。董事拥有丰富的相关经验和知识，与独立思考能力相结合，可以帮助公司克服惰性，持续创造价值。

以这种方式重组董事会，如今已然屡见不鲜（见后文“延伸阅读”）。但如果你真正理解了做长远打算的重要意义，你一定会竭尽全力吸引这样的专业人才。

美铝公司（Alcoa）CEO克劳斯·克莱因菲尔德（Klaus Kleinfeld）告诉我们，他要找的董事要有丰富的人生经历，经受过艰难困苦的考验，还要对本行业的长周期投资收益规律有深入的了解。克莱因菲尔德还认为，要合理实行强制退休制度，在为董事会注入新鲜血液和保留宝贵经验之间取得最优平衡。

为能洞见先机，食品饮料业界龙头、私营企业玛氏（Mars）食品公司组建了由5位专家组成的外部顾问团队，与原有的3名家族董事相辅相成。这5位顾问分别是驱动公司价值的某一特定因素领域的专家，从人口卫生问题到食品安全法规，他们定期与董事会和高管交流这几个领域的发展动向，共同探讨如何对公司战略进行相应调整。对于认真重视长期价值创造的高管而言，在上市公司董事会的对话之中增添这样富有洞见的视角，并非可有可无，而是势在必行。

董事要投入

“我要问董事会的第一个问题是，在评估组织长期战略时，是否投入了足够的时间和精力，”英国巴克莱银行董事长、公司治理方面的权威人士大卫·沃克（David Walker）爵士告诉我们，“如果他们足够诚实，答案几乎全都是否定的。”

大部分公司治理专家都会同意这个观点：为了解和制定公司战略，上市公司董事须投入更多的时间。一些专家给出了十分具体的建议。哈佛商学院高级讲师、MFS投资管理公司前董事长罗伯特·波曾（Robert C. Pozen）表示，在业务复杂的大型公司里，董事会除了参加定期会议之外，每个月还应该至少花上两天的时间，或者每年花24天，用来履行自己的职责。麦肯锡在英国进行的一项调查结果显示，

还有人认为，应当效仿私募股权对于被投企业的股东的要求，也就是把这个时间增加到每年54天。董事定期集体外出，在零售店或新开设的研发部这样的场所召开董事会会议，或者让董事旁听销售电话，这种做法现在也流行了起来。

我们推荐董事每年至少为公司战略投入35天，不过具体的天数并非问题的关键。培养长远的眼光，最重要的是战略性谈话的质量和深度。

以百威英博（Anheuser-BuschInBev）前身英特布鲁（Interbrew）啤酒集团为例。这家比利时公司在20世纪90年代初期决定开拓中国市场，于是让全体董事和高管团队一同前往中国，进行为期一周的考察。董事长保罗·德·基斯美克（Paul de Keersmaeker）在行前会上阐明，此次出行是为了让董事尽可能地了解该国市场。因为在之后的几年内，英特布鲁要在中国进行一次收购，届时将不会有太多的时间用来进行讨论。董事必须事先了解当地的市场竞争格局和运营环境，届时便可迅速达到目标。

针对长期的战略机遇，严肃地进行这样的自由行考察，可以避免落入某个圈套——许多守旧的公司董事会外出考察，用波曾的话来说：“如果按照计划好的行程去考察，董事们接触到的就只是管理层想让他们知道的信息。”（见《哈佛商业评论》英文版2010年12月刊The Case for Professional Boards一文）英特布鲁更为开放的考察方式得到了回报：1997年，英特布鲁集团收购了两家中国啤酒厂，成功打入中国市场。之后仅6年时间，该集团市场份额便达到9%，成为了中国第三大啤酒生产商。

我们在《终结“短期主义”暴政》（见《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊）一文中提出，董事会须作出更多努力，制定和沟通有助

于指导和衡量公司战略的非财务指标，特别是在损益表无法体现发展全貌的时候。关于这一点，总部设在英国的跨国石油天然气勘探公司Tullow Oil董事会做得很好。他们运用平衡计分卡来评估绩效，考察多个财务和非财务指标，包括实行关键性发展活动，落实投资计划，实现环境、健康和安全目标，以及将财务状况维持在资金充足的健康状态。

但是，我们并不赞成在董事会中成立类似于审计委员会、危机管理委员会那样的战略委员会。我们同意英国巴克莱银行董事长沃克的观点：“战略是组织须应对的根本性挑战，董事会全体人员都应当付出努力。”要确保展开适当的讨论、做出适宜的决策，集体的共同努力不可或缺。

与目光长远者合作

高管囿于短期利益最大化，也许与董事会施加的压力有关，但我们确信，真正的压力来自金融市场。因此，我们在《终结“短期主义”暴政》中强调，必须说服机构投资者，他们持有资本，是资本主义制度的基石，必须说服他们成为制衡短期主义的力量。

董事会可以更主动地促进主要长期股东之间的交流，也应该这样做。当然，这样的交流也为许多投资方所乐见。持有资产超过4.5万亿美元的世界最大投资管理公司贝莱德集团（BlackRock）已经着手在其持有股份的多家公司开展了与管理层和董事会的交流，CEO拉里·芬克（Larry Fink）称之为“健全的、不断发展的交流”。“并不是说由我们来告诉公司该做什么，”芬克告诉我们，“不过，我们的确是想确认公

司拥有高质量的董事会和管理团队，而且随叫随到”，为公司的长期利益服务，也“为客户的长期利益服务”。

令人高兴的是，这个理念恰逢其时。有一些组织已经在致力于确保上市公司公开其董事与股东的互动，例如股东董事交流促进会（Shareholder-Director Exchange，简称SDX，由独立董事、企业投资者代表和其他相关领域专家组成，探讨股东与董事的参与度问题——译者注）就已经取得了多项成功，其中最突出的就是让董事准备好进行对话。贝莱德和道富（State StreetCorporation，是一家国际金融服务控股公司，创立于1792年，总部位于美国，在20多个国家设有分部——译者注）都是SDX组织的成员。这一趋势进一步说明了长期投资者有意愿与精明勤奋的董事交换意见并从中学习。然而在当前阶段，投资者持有“薪酬话语权”造成的压力和“一言堂”现象使这种交流的效果打了折扣。真正卓有成效的讨论，要等到公司制定出长期发展战略及其主要评估标准时方可实现。

5年前，联合利华做出了一个著名的决策，不再做季度盈余预期，他们发现拥有一名了解公司战略并且可以向主要投资方解释战略的董事极为重要。

加拿大最大银行之一蒙特利尔银行鼓励股东与独立的董事直接沟通，特别是就企业继承人计划、公司治理实践以及信息公开等议题。世界最大的金矿公司Kinross Gold董事会定期组织与机构股东代表的一对一会面和团体会议，鼓励股东代表提供反馈。该公司采取了一项策略，明确提出适于董事讨论的议题（如董事会组织结构、CEO工作表现、关键性战略决策和公司整体业绩），让独立董事长成为股东和董事会之间的联络人。（为了使这样的交流顺利进行，着眼长远的机构投资者应当将股份紧紧握在手里，同意在至少2到3年的时间里不在公

开市场买卖自己持有的股份。如此一来，他们就可以掌握一些内部状况，不必像其他公众投资者一样在信息公开方面受到某些限制。）

我们相信，将会有更多的公司采取这种方法，也应当如此。参加了我们2014年9月调查的董事中有50%认为，定期与主要的长期股东交流公司的长期战略和绩效，是缓解短期回报最大化和股价压力的最有效方式之一。但是，如果希望通过对话来让董事会成员了解情况、有自信承担起信托责任，那么必须是双向的交流，单方面灌输无济于事。

提高董事待遇

好的资本管理者相信激励的力量。想让董事更加积极主动地投身工作，投入更多的时间来钻研和交流长期战略，并承担随之而来的名誉风险，我们就应该提高他们的待遇。如今业界渐渐达成共识，董事应当少兼任几个公司的职位，同时获得更高的收入——远高于目前的年均收入24.9万美元。

我们完全同意这一观点，但还有一个更重要的问题：收入如何构成。相当一部分公司已经转向了长期回报。

几年前，强生公司为非执行董事制定了最小持有股份准则，让他们的利益与股东利益更紧密地捆绑在一起。强生公司要求董事会成员持有相当于年度聘用费5倍的公司股份。可口可乐公司开出非选择性股票奖励补助，董事在卸任之后方可领取。通用电气公司也采用了类似的办法。

让我们更进一步：要让董事真正从公司所有者的角度进行思考和采取行动，那就叫他们在自己的净资产中抽出更大的一部分参与进

来。可以规定董事所得红利股中的一部分在卸任之后才归于他们所有，并且要求新进的董事自费购买股票。我们在此想鼓励各个公司自行将这项要求付诸实施，不想作为一项规则强加于企业——最大原因在于，公司规模和所在行业不同，净资产的具体份额也有所不同。也就是说，首要目标应该是坚持“物质”投资，让董事的财务激励与公司的长期表现紧密相连。在某些情况下，实现这个目标可能要让董事“赌上”其10%的净资产。

这些范围广阔的变革，每一项都是知易行难。实行变革须顺应公司及所在行业的现状。要想引进新举措，坚持做下去，就需要董事长或首席董事与CEO互相配合，牢牢把控局面。他们携手共事，可以为上市公司董事会带来文化、态度和结构上的深刻转型。惟其如此，才能够确保我们资本系统的这些核心制度转向长期股东所期望的持续价值创造，除此之外别无他法。我们的社会也需要这样的持续价值创造。

延伸阅读

往期杂志和HBR.org上关于董事会改革的文章：

《终结“短期主义”暴政》
鲍达民、马克·怀斯曼 | 文
《哈佛商业评论》中文版2014年2月刊

《确保控制权智胜维权投资者》
比尔·乔治、杰·洛尔施 | 文
《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊

《董事会的低调变革》

理查德·帕森斯、马克·费根 | 文

《哈佛商业评论》中文版2014年3月刊

《强化公司治理CEO五条建议》

杰弗里·索南菲尔德、梅兰妮·库辛、爱丽丝·沃尔顿 | 文

《哈佛商业评论》中文版2013年8月刊

CEOs and Boards Need a Pact on How the Firm Will Be Run

雷蒙德·V·吉尔马丁 | 文

Capitalism for the Long Term

鲍达民 | 文

《哈佛商业评论》英文版2011年3月刊

The Case for Professional Boards

罗伯特·C波曾 | 文

《哈佛商业评论》英文版2010年12月刊

Leading from the Boardroom

杰伊·W·洛尔施、罗伯特·C·克拉克 | 文

《哈佛商业评论》英文版2008年4月刊

What Makes Great Boards Great

杰弗里·A·索南菲尔德 | 文

《哈佛商业评论》英文版2002年9月刊

（返回阅读原文）

鲍达民是麦肯锡公司全球董事长。马克·怀斯曼是加拿大退休金计划投资委员会总裁兼CEO。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2015年5月刊

董事会的低调变革

理查德·帕森斯（Richard D. Parsons）
马克·费根（Marc A. Feigen）|文
王晨|译　安健|校　万艳|编辑

外部推动的变革不能有效提升公司治理水平。有远见的董事会正悄悄从四个方面进行自我变革：紧密介入公司战略制定和人才管理、合理优化董事会人员结构、与管理层沟通以及与CEO合作。

过去10年来，股东、交易所、各州和联邦政府重重施压，美国公司董事会已今非昔比。休长假归来的董事可能发现，除了会议室窗户的位置，一切都变了。

监管部门现在规定独立董事比例必须过半，此前没有硬性要求。如果董事长兼任CEO，大多数公司（标普500强企业中的97%）会委任一位独立的首席董事或主持董事，并赋予他在董事会内外前所未有的影响力。独立董事通常在CEO缺席的情况下举行闭门会议，这在以往很少见；股东有权评估薪酬委员会决策；审计委员会职责显著扩大。董事须出席更多会议、对公司管理投入更多精力，并对业务更懂行。

但外部推动的变革未能有效提升公司治理水平。如公司治理领袖人物马蒂·利普顿（Marty Lipton）律师所说，董事会变革不能“一刀

切”。要提升董事会监督水平，生搬硬套管理结构、规定会议出勤率或设置所谓第三方监督还远远不够。唐·果戈尔（Don Gogel）是PE投资公司Clayton, Dubilier & Rice CEO，身兼多家公司董事。他说：“董事会的成功事迹可以写成教科书，但其中的魔法很难被其他公司复制。”换句话说，优秀董事会内部的化学反应是达到卓越的关键。例如，为实现专业化管理，家族企业雅诗兰黛任命外部人士法布里齐奥·弗雷达（Fabrizio Freda）为CEO，之后市值增长逾190亿美元。雅诗兰黛董事会构成多元（15名成员中有7名女性，2名非洲裔美国人，1名中国人），同时保持家族传承，这使它能制定未来10至20年的发展规划，且具备足够的管理能力实现其愿景。（注：理查德·帕森斯是雅诗兰黛董事会成员。）

我们从最令人仰慕的公司中，选取了20多位董事进行采访，将他们的观点与我们自身的公司治理、管理和咨询经验结合，尝试为读者解密优秀董事会的“魔法”。这些公司董事会近年来低调展开大幅变革，取得持续进步。很多新举措并未对外声张，因此鲜有公开讨论。外部强加的人事、政策变动经常见诸报端。但对于提升公司治理水平，内部变革比外部压力更有效。

下文中，我们从公司战略和人才管理、董事会人员结构、与管理层沟通以及与CEO合作四个方面介绍董事会的创新举措。这些创新将有助于提升公司治理水平。

介入战略制定与人才管理

以往，董事会了解公司战略的主要方式是听取管理层报告。这些报告冗长且形式化，以至于有董事将其称为“PPT谋杀”。

合格的董事会现在认识到，董事必须实地考察公司的战略和人才管理。身兼德尔福集团（Delphi）、惠普、泰科（Tyco）和Vanguard投资等公司董事的拉杰·古普塔（Raj Gupta）说：“董事们习惯坐在会议室里，现在他们都在实际考察业务。”霍尼韦尔前董事长拉里·博西迪（Larry Bossidy）回忆说，董事们“了解业务增长点和投资方向”。董事会议程也在发生变化。据沃达丰董事长柯慈雷（Gerard Kleisterlee）说，公司董事会不花太多时间讨论季报，而是“重点关注战略议题和关键人才”。

董事正努力了解业务，并贡献有价值的观点。曾在福特汽车担任首席董事的伊夫·霍克戴（Irv Hockaday）告诉我们，福特福克斯应用的软件比人类第一艘宇宙飞船装载的软件还多，董事会正努力适应公司的技术导向转型。雅诗兰黛经深入研究设置的10年规划比3年计划更长远，CEO弗雷达会花数小时向董事详细讲解。

在企业社会责任方面，董事会的领导尤其重要。利普顿最近写道：“为培养重视商业伦理的公司文化，董事会必须定下基调。”企业必须照顾到客户、供应商、社区、政府和公众利益，董事会在这方面责任越来越大。例如时代华纳董事会关注的议题之一是，儿童和年轻人需要什么样的音乐。因一个子品牌与集团品牌定位不符，在董事会的支持下，管理层决定将其出售。

董事会另一重要职责是为了人才储备而进行核心人才评估，并讨论继任计划。例如，安泰保险管理层向董事会报告公司200名核心高管的发展需求。安泰保险公司前董事长兼CEO罗恩·威廉姆斯（Ron Williams）说：“董事会必须了解人才管理流程，掌握核心高管信息，这比与高管当面交流还重要。不应让片面的主观印象和偶然因素左右

对人才的判断。吃饭时把高管安排在董事旁边对他可能是个机会，但选贤任能不应仅止于此。”

关于CEO继任的研究显示，董事会内部挖潜能力日益提高。根据博斯公司对2500家上市公司CEO继任情况的调查，过去4年中，70%至80%的CEO是从内部提拔，这显示越来越多的董事会正从公司内部发掘和培养顶尖人才。

合理优化人员结构

很多美国公司董事拥有丰富的商界经验和敏锐的判断力，但他们往往身兼数职，且缺乏行业知识，无法完全发挥能量。

导致这种局面的原因之一是对独立董事比例的硬性要求：很难找到既具有深厚行业背景，又不在竞争对手或关联方麾下的“独立”人士。如哈佛商学院教授杰·洛希（Jay Lorsch）所说，很多董事都是杂家而非专家，这很成问题。一位世界50强企业前CEO说：“有些董事不懂业务，经常错得离谱，对公司贡献很小，我们还得哄他们开心。”

各界人士纷纷贡献解决思路。在《推动董事会专业化》（*The Case for Professional Boards*，《哈佛商业评论》2010年12月刊）一文中，罗伯特·波曾（Robert Pozen）呼吁企业主要从退休高管中聘请“专业董事”。波曾的主张很难完全实现，但现在越来越多公司要求董事具备行业经验。据全球高管寻聘和领导力顾问公司史宾沙的调查，标普500强企业董事中，曾在其他公司领导独立业务单元的比例从10年前的7%升至22%，审计委员会主席中曾担任首席财务官、财务总监的比例从2002年的4%升至1/3。

董事会也在加强对董事的评估考核。一家世界50强企业每年投票选出下届董事会成员。每位董事要提名自己以外的五位候选人，未获投票的董事将被劝退。公司CEO说："不能发挥作用的董事会影响董事会团结。这是个艰难抉择，但我们必须如此。"

越来越多公司要求独立董事作出实际贡献。我们了解到，Sprint公司一位董事自觉对核心技术不懂行而请辞。在一家世界100强企业，三名董事私下说好：如果其中一人不能得到另外两人或整个董事会认可，那么他必须改进或主动离开。高效董事会要求董事积极参与战略讨论，董事不能仅凭直觉，必须依据事实、经验和专业知识给出判断。

董事会不能为专业化牺牲多元性。思维模式趋同的团队容易陷入群体思维，封闭的思维框架和轻易达成的共识可能使公司误入歧途。为此，企业必须引入年龄、性别、种族、经历和教育背景不同的董事。史宾沙的研究显示，董事会构成越来越多元：标普500强企业女性董事比例从2002年的12%升至17%。

加强与管理层沟通

一位世界50强企业董事向我们诉苦："与管理层对话极度挑战提问技巧，只要问题没命中靶心，高管总会虚与委蛇。"经验丰富的董事知道，即使管理者出发点良好，他也可能不自觉地夸大机会、掩盖风险，报喜不报忧。很多公司董事会和管理层的对话都有此类问题，董事必须负起责任，刨根问底。

现在很多董事在董事会前主动与管理层交流；为补充专业知识，有些董事专门上课。柯慈雷解释说："这样董事会会议就可以直奔主

题。”这有助于董事会营造良性沟通氛围。在宝洁，实地调研公司运营后，董事争相报告自己的发现和见解。

董事会加强实地调研并不意味削弱管理层的决策权。诺斯罗普-格鲁曼公司前董事长兼CEO罗恩·休格（Ron Sugar）是苹果、雪佛龙和安进公司（Amgen）董事会成员。他说：“不要总骚扰CEO，董事会应该让管理层放手去干。”

优秀董事会在会议室外也保持紧密联系。董事们常常共同参与调研，每年或每两年进行一次集体实地考察。大多数董事会每年举行一次战略会议，详细讨论各人关心的问题。例如哈特福德（Hartford）公司董事长兼CEO利亚姆·麦吉（Liam McGee）每年召集一次会议，为期两天，董事会和管理层共同讨论最紧迫的战略议题。这类沟通无疑收到了效果：3年来，哈特福德董事会更加了解公司面临的机遇，支持管理层做出艰难决策，助推了业绩增长。

近年来，不少董事会积极引入外部专家，从而提升了决策质量。优秀董事会聘请公司治理专家评估其表现、给出清晰反馈；咨询公司经常参与制定高管薪酬方案。

管理层和公司利益不一致时（如薪酬争议），外部专家的建议尤其有帮助。如果管理层和董事会就同一事项分别聘请顾问，双方可以比较哪方建议更合理；即使不能达成一致，至少能弄清关键点。

董事会可以引入外部专家、顾问，但不应介入公司日常管理。好的董事会与管理层界限分明。例如花旗集团董事会单独聘请合规顾问和信用顾问，但不会把他们的建议强加给管理层。

董事会正不断进步，但在沟通方面可以做得更好。我们建议董事会与管理层合作，加强危机模拟。团队的创造力、应急能力和领导力在压力下很难保持稳定，因此危机来临时董事会不一定能应对得当。

很少有公司能完全避免危机，因此事先演练有助于董事会提高危机处理能力。

与CEO紧密合作

明智的CEO清楚，与董事会高质量沟通对双方有益，因此会加强和董事的互动。麦吉将哈特福德董事会视为一个团队："空降到公司后，我逐步和董事会建立互信，因此面临困难时能并肩作战。关键是加强沟通、保持完全透明。"

博西迪也经历了与董事会磨合的过程："和董事会分享信息越多，我越不担心。我知无不言，让他们知道接下来会怎样。如果风暴将至，我会告诉他们。"医疗公司Tenet Healthcare CEO特雷弗·菲特（Trevor Fetter）有同感："应该把事情摆在桌面上。"Verizon通信公司前董事长伊万·赛登伯格（Ivan Seidenberg）力图使董事会认同公司的成长理念："我希望他们多想想如何把公司打造成百年老店，而不是只盯着短期回报。"本着这一原则，董事会批准了投资额100亿美元的数字业务升级方案，事实证明这一决策十分明智。

埃德·布林（Ed Breen）接手泰科时，这家公司身陷财务丑闻，几近破产。在全力挽救公司的同时，布林建立顶级的内审体系，并将大洗牌后的董事会成员派往各业务部门，与负责人讨论风险管理。

Frontier Communications公司董事长兼CEO玛吉·伍德罗特（Maggie Wilderotter）给每位高管分配一位董事作为个人导师，不仅让管理者受益，也使董事会更了解公司业务和管理层。为增加沟通渠道、尽量做到兼听，安泰保险的罗恩·威廉姆斯每年都会单独拜访所有董事。

与CEO紧密合作十分有益，但董事会也应保持独立。如果CEO非常强势或很有人格魅力，董事会容易被其绑架，董事长由CEO兼任就更如此。董事会高效与否，要看它如何辅佐、挑战和考核CEO。独立董事闭门会议渐成风气，公司治理专家拉姆·查兰视之为“目前最重要的公司治理创新”，我们认同他的观点。董事可以借此坦诚讨论问题，不必担心冒犯或疏远管理层。这会使双方共赢，尤其是CEO会得到更多好建议。

Tenet Healthcare董事会每次正式会议前后都安排闭门讨论。菲特说：“在有些董事会，会议行将结束时董事长或首席董事环视大家问‘有人觉得需要闭门讨论吗’，而CEO还在场。为避免这种尴尬局面，提前安排很有必要。”即使看上去没必要，菲特也坚持为董事会留出闭门讨论时间。

闭门会议后，董事会的一大挑战是将批评意见传达给CEO。首席董事必须确保CEO得到反馈。高效董事会每次闭门讨论后都请CEO听取他们的意见，双方会就下一步行动达成一致。董事会和CEO可以先以书面形式进行反馈和回应。

我们描述了董事会一系列低调但革命性的创举，涉及行动方式、职责、决策、内部沟通以及与管理层的关系。很多美国公司的董事会希望对业绩负起责任，并为提升治理水平付出了巨大努力。只有不断自我完善，董事会才能给股东带来回报，并为员工、客户和公众创造长期价值。



理查德·帕森斯是Providence Equity Partners高级顾问，曾任时代华纳公司CEO、花旗集团董事长。马克·费根是Feigen Advisors共同创始人，为世界300强企业CEO和董事会提供咨询。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年3月刊

How to Outsmart Activist Investors
确保控制权
智胜维权投资者

比尔·乔治（Bill George）　杰·洛尔施（Jay W. Lorsch）| 文
熊静如 | 译　李剑 | 校　钮键军 | 编辑

与资本市场新兴力量维权投资者打交道，管理层要遵循以下法则：确定战略重心，并持之以恒；从维权投资者角度分析公司；培养熟悉公司情况的外部顾问；塑造默契的董事会；持续实现既定目标；吸取维权投资者的合理建议。做到这些不仅可以确保对企业的控制权，还会使得企业实现基业长青。

2013年7月，百事集团董事长兼CEO卢英德（Indra Nooyi）突然接到维权投资者尼尔森·佩尔茨（Nelson Peltz）打来的电话。他通知卢英德：特里安基金管理公司（Trian Fund Management）已持有百事公司超过13亿美元的股票；现在特里安公司要求百事收购亿滋国际（其前身是卡夫食品，佩尔茨持有亿滋10亿美元的股权），然后把百事集团一分为二，一部分聚焦于饮料，另一部分聚焦于食品。

这种干预是佩尔茨重施对卡夫食品的故技。佩尔茨曾敦促卡夫CEO艾琳·罗森菲尔德（Irene Rosenfeld）收购吉百利史威士公司，再

把合并后的公司划分为全球零食业务（亿滋）和美国食品业务（卡夫）。然而，分割之后的亿滋国际在雀巢、联合利华等国际巨头的夹击中举步维艰。

佩尔茨的要求令人震惊，但在西方商业世界亦非鲜见。作为新兴的股东力量，维权投资者常常在企业与市场互动中扮演决定性角色。这些维权者通常热衷改变公司治理结构，他们最常用的两项举措：取消交错董事会（又称分期分级董事会，其典型特征是在公司章程中规定，董事会分成若干组，规定每一组有不同的任期，以使每年都有一组的董事任期届满，每年也只有任期届满的董事被改选——编者注）和“毒丸计划”，与20世纪90年代公共雇员和工会养老基金的做法一脉相承。他们的惯常做法是，让企业背负更多债务同时给予股东更多回报，这种做法让人自然联想到20世纪80年代的“企业掠夺者”（Corporate Raider）。事实上，有些维权投资者原本就是企业掠夺者，佩尔茨和卡尔·伊坎就是代表人物。

维权投资者给企业高管和董事会带来极大压力。他们几乎每天都会瞄准一家企业。根据美国顶级律所Wachtell, Lipton, Rosen & Katz的数据，2013年有超过200次维权投资活动；维权投资基金管理的资产规模增长超过50%。虽然维权投资者所掌管的资金规模仅约为1000亿美元，只占美国公司总市值的1%，但其杠杆效应和示范效应不容小觑。

他们的游戏规则很简单：先买入他们认为被低估的股票，然后迫使管理层采取他们认为能提升股票价值的举措，比如给股东更多现金回报或剥离被他们视为拖累股价的业务部门。继而，他们越来越深地介入公司治理——要求获得更多董事会席位、撤换CEO以及宣扬某种公司战略。诸多研究表明，维权投资活动确能提升股价（至少是暂时的）。最近，卢西安·别布丘克（Lucian Bebchuk）、阿龙·布拉夫

（Alon Brav）和蒋伟（音译）对1994- 2007年间维权投资的研究显示，被维权投资基金盯上的企业，以5年为期的运营业绩普遍有所提高。

即便如此，我们依然不认为对冲基金的维权投资对美国企业和美国经济有积极作用。事实上，我们发现它会助长短期主义、过于强调财务指标。但机构投资者通常会跟随维权投资人的投资行为，由此会产生正回报；所以未来此类活动极可能会继续增加而非减少。

总之，站在公司的立场，CEO和董事会应该做好准备迎接维权投资者的挑战，而不是抱怨。

卢德英和百事公司董事会作好了迎接尼尔森·佩尔茨进攻的准备。如下文所述，他们制定了新的战略计划，比佩尔茨提出的“把零食业务分离出去”这一简单粗暴的方案看上去更适合不断变化的市场。明确清晰的战略重点并持之以恒，正是我们找出的高管团队和董事会应对维权投资者挑战、促进组织进步的六条方法之一。

法则一：明确战略重点并持之以恒

卢英德于2006年出任百事CEO。当时，肥胖症和II型糖尿病在全球范围内增多，她意识到这些长期趋势会推动消费者需求转向健康食品和饮料，最终使百事的核心业务——软饮与零食增长放缓。对此，她设计了新的战略，瞄准三个增长领域：（1）有益健康的产品，比如桂格燕麦、佳得乐运动饮料；（2）产品创新；（3）新兴市场。她计划用重金打造这三个领域，方式包括并购等手段，所需资金则来自百事核心业务产生的现金流。百事精准地完成了对巴西、印度、俄罗斯和乌克兰等新兴市场的一系列食品和饮料公司的并购。

大型变革通常要花5到10年时间才会看到成果，这会让管理层和董事会承受巨大压力。正如百事前CEO史蒂夫·雷尼穆德（Steve Reinemund）所言，除非看到显著业绩增长，否则人们绝不会支持大型变革。百事的改革出师不利：2010年，可口可乐占领了更多的软饮市场份额，健怡可乐取代百事可乐成为世界第二畅销软饮；百事股价下跌4%，可口可乐则上涨40%。糟糕的业绩之下，股东们开始指责卢英德在软饮领域投资不足。卢英德为此调整了某些关键管理机制，并在董事会的支持下平复了争议，从而得以坚持既定战略改革。过去两年中，百事公司在各个品类上均实现稳步增长，最终在股票市场上的表现胜过可口可乐：2013年，百事公司的收入和每股收益分别上升1%和10%，而可口可乐公司的这两项指标则分别下滑了2%和3%。

聚焦战略为股东带来更多分红，这让卢英德和董事会更有底气拒绝佩尔茨的干预。百事CFO休·约翰斯顿（Hugh Johnston）在2013年夏天声称："现在百事公司整体运营良好，如果花费800亿美元收购亿滋，将会分散企业为股东创造价值的能力。"百事的大多数股东显然也都同意这一点。虽然佩尔茨不会善罢甘休，不过截至本文发稿，他还未取得任何显著进展。

法则二：戴上维权投资者的"眼镜"

CEO需要确保其董事会看清维权投资者的伎俩，并制定出对策。这就需要他们进行三个维度的分析：1）维权投资者在短期内提升股东价值的金融手段：这通常包括分拆、剥离业务或是股票回购以及增加负债；2）企业可能存在的战略弱点以及资本结构；3）其他企业的具体案例。维权投资者的习惯做法是冒更大的风险去追求高回报，但这

也并不总是坏事。如果能在不危害企业战略的前提下提升回报，你理应在维权投资者逼你改变前抢先实施。

瑞士制药公司诺华正在新任董事局主席约尔格·莱因哈特（Joerg Reinhardt）领导下进行上述分析。诺华CEO约瑟夫·希门尼斯（Joseph Jimenez）在企业2013年第3季度业绩发布会上说，这次全面分析是为了创建具有世界竞争力的企业。诺华的制药、眼睛护理和仿制药这三项业务每年至少带来100亿美元收入，在各自领域占据第一或第二的市场地位。3个规模较小的业务——疫苗与诊断、非处方药，以及动物保健则在这次分析中暴露出了问题。为了降低维权投资者干预的可能，诺华可能会通过并购或卖掉部分业务的方式来增强这3个板块。

诺华的方式适合那些多业务部门的企业，其核心是考察企业战略是否为各项业务增加了价值。此类分析必须严格，以确保管理层对业务协同和附加价值保持客观判断。2004年，老牌零售巨头塔吉特百货（Target）被维权投资基金盯上。该公司对旗下的三条零售线Dayton-Hudson, Mervyn's和Target进行了分析，得出的结论是三者之间协同效应有限，且真正增长潜力主要来自Target，于是剥离了另外两项业务线。

法则三：培养熟悉公司业务的外部顾问

2007年- 2008年，因经济衰退，塔吉特的同店销量不断下滑，比尔·阿克曼（Bill Ackman）的潘兴广场对冲基金（Pershing Square hedge fund）乘机增持其股票。最初，阿克曼试图说服塔吉特的董事会拆分其信用卡业务。因为用自有信用卡激励与回馈消费者的做法收效显著，董事会没有同意拆分提议。最终董事会同意把信用卡业务47%

的权益卖给摩根大通。阿克曼坚持要求塔吉特剥离掉剩下的53%，遭到了董事会拒绝。

阿克曼并未就此罢手，他提议塔吉特分割其不动产业务。塔吉特共有680家店铺，大部分产权都归公司所有。阿克曼要求把这项资产交给一家房地产投资信托基金（REIT）。董事会与管理层认为，这就意味着公司将失去对店铺产权的控制权，并将耗费越来越多的运营成本从REIT手中租回店面，而且还将承担过高的杠杆率。因此，董事会再次回绝了阿克曼的要求。

阿克曼于是掀起了代理权战争，试图让自己和四个他选出来的董事，取代原有的董事会成员。他每天都在美国全国广播公司财经频道（CNBC）上露面，把自己的计划直接兜售给广大投资者。塔吉特的董事会和管理层则通过与主要股东直接面谈的方式进行反击，最终他们在2008年年度股东大会中赢得了超过73%的选票。此后不久，阿克曼就卖掉了手中持有的所有塔吉特股票。

要作好迎战维权投资者的准备，管理层和董事会都必须有可信赖的外部顾问。1996年塔吉特曾差点被彭尼公司（J.C. Penney）收购，从那时起，塔吉特就只与固定的财务顾问（高盛投资）和法律顾问公司（Wachtell, Lipton律师事务所）合作。这些外部顾问参与了塔吉特剥离Dayton-Hudson和Mervyn's的过程。他们熟悉塔吉特公司，同时颇受董事会信任。他们的支持让塔吉特确信自己走在正确的战略轨道上，也更有底气拒绝阿克曼的要求。正是因为有外部顾问的帮助，塔吉特管理层和董事会才能够赢得这场代理权之争。

法则四：打造默契的董事会

瓦解目标公司的董事会是维权投资者惯用的伎俩。董事们必须团结一致才能用客观和建设性的方式化解维权投资者带来的困境。而团结来自于多年积累的默契，并在一次次合作参与、携手应对危机以及同CEO的坦率交流中强化。要实现董事会的默契，CEO必须保证信息的高度透明，愿意分享包括决策敏感信息在内的全部信息。董事们则要在应对维权投资者挑战时，全心投入公司事务和并以公司的长期目标为重。

正是董事会的投入、默契以及与CEO的沟通这三点，拯救了全食食品超市公司（Whole Foods Market，下文简称WFM）。在2008年-2009年间，WFM深陷一场超级风暴：不仅业务受挫、饱受公众诟病，还面临维权投资活动带来的挑战。作为只经营天然食品的公司，WFM从1978年在得克萨斯州奥斯汀市起家后发展迅速，其同店销售额不断上升，逐渐发展为聚焦健康食品的连锁超市。WFM联合创始人约翰·麦基（John Mackey）没有多少商业经验，于是建立了由资深人士组成的董事会，其中包括资深零售业人士和持有公司股票的专业财务投资者。这些富有经验的专业人士指导麦基如何建立全食食品的特许经营，并在这一过程中建立起默契。

WFM持续了30余年的高速发展被2008年的经济衰退打断。2008年，WFM陷入内外交困：经济衰退外加消费者认为全食食品价格较高，令WFM的同店销售额增速下滑了3到4个百分点；迈克尔·波伦（Michael Pollan）最畅销的健康饮食书籍《杂食者的困境》对WFM给出负面评价；就在WFM向联邦贸易委员会申请批准收购一家较小型连锁店Wild Oats的当口，有人曝光了麦基曾在网络上匿名毁谤Wild Oats公司一事。2006年1月至2008年11月间，WFM的股价狂跌90%。正是

那时，该公司引入了友好的外部投资者——私募股权公司Leonard Green & Partners。

发现WFM股票的狂跌后，维权投资者罗恩·伯克勒（Ron Burkle）买入了980万股WFM股票（占总股数的7%），随后便对WFM董事会施压，要求其通过放慢增长来提高短期盈利。但董事会并没有示弱，他们联合起来支持麦基，坚持WFM的使命和价值观，拒绝了伯克勒的要求。不过，董事会也做了些改变：麦基辞去董事长一职，保留CEO头衔；第二年沃尔特·罗伯成为联席CEO。

WFM的董事们之所以能对抗伯克勒，部分原因是他们的团结、默契，以及随后采取的建设性举动。在他们的努力下，该公司渐渐转好。过去4年间，同店销量保持看近两位数的高增长；收入增长了50％，每股收益是此前的3倍。这场风波之后，WFM股票上涨了750％，并在去年秋天创下历史新高。

法则五：持续实现既定目标

归根结底，对抗维权投资者的最佳办法就是一个接一个持续地实现公司也已宣布的目标，此外，其他任何方式都有可能被维权投资者抓到把柄。彭尼公司在CEO迈伦·乌尔曼（Myron Ullman）治理下表现平庸，股价在2007至2010年间下跌65%。看到股价大跌，比尔·阿克曼买入了大量该公司股票。后来，董事会屈服于阿克曼的管理变革要求，却因此陷入更糟的境地。倘若彭尼公司一直表现稳定，就不会惹来维权投资者的注意。

宝洁的董事会在2013年5月撤换CEO鲍勃·麦克唐纳，导火索也是阿克曼。阿克曼的要求之一是出台一份关于如何加速提升盈利的详细

报告。2009年- 2012年间，宝洁在麦克唐纳治理下为了刺激收入增长频繁变更战略，而业绩却一直萎靡不振——这令它成为维权投资者追逐的目标。尽管麦克唐纳在2012年用100亿美元成本削减计划提振了股价，董事会依然决定撤换他，请回前任CEO雷富礼。如果宝洁在麦克唐纳接手后，实现像保罗·波尔曼（Paul Polman）带领联合利华所做的大变革，他或许就不会遭遇被撤换的命运。

这类例子不胜枚举。它们告诉我们：坚实的业绩很重要，设置现实可行的目标同样重要。许多企业败就败在公开宣扬过于激进的目标或是向市场释放过于积极的信号。当今环境之下，我们奉劝企业和董事会，要么干脆不给出业绩指引（Earnings Guidance），要么就依据自身面对的不确定因素给出业绩大致波动范围。

法则六：采纳维权投资者的合理建议

维权投资者大都是聪明且进取之人，他们往往会注意到董事会与管理者忽视的问题。因此他们提出的意见往往值得倾听，你也可以有选择地执行一些有价值的建议。2006年12月，关系投资者（Relational Investors）基金的拉夫·怀特沃斯（Ralph Whitworth）发现，美国劳联- 产联（AFL-CIO）抗议家得宝（Home Depot）CEO罗伯特·纳德利（Robert Nardelli）在公司业绩表现欠佳时仍然拿着高薪。怀特沃斯要求下属把家得宝作为备选目标。其下属在分析年报中发现了会计差错，还发现了其新设批发部门资产回报低的问题。

在买入家得宝一小部分股票后，关系投资者基金致信家得宝董事会，要求对方给予阐明上述发现的机会。家得宝董事会约见了怀特沃斯，惊讶地得知会计失误已经导致家得宝在报告中把投资回报多出了1

倍。这件事的结果一是纳德利（Nardelli）很快离职，二是怀特沃斯的老同事大卫·巴彻尔德（David Batchelder）被提名进入董事会。家得宝随后采纳了怀特沃斯提出的部分改革建议，包括聚焦核心零售业务、建立更好的资金配比流程和规则，以及让商业战略在投资人面前更加透明。

在新任CEO弗兰克·布莱克（Frank Blake）执掌下，家得宝于2007年退出了批发业务，重振客户服务，还启动了225亿美元的股票回购计划。布莱克接管家得宝后令公司股价翻了一番。这一案例说明，维权投资者有时也会有好点子，董事会应该花点时间考量他们提出的改革方案。

对全体股东负责

董事会最重要的作用之一就是确保企业始终坚守使命和价值观。使命和价值观是企业成功的基石。近年来，有些不具备行业经验的维权投资基金经理进入公司，抛出激进而又效果不明的改革方案。虽然企业有时的确需要重大变革，但由外部维权投资者执行这些草率的方案，可能会让企业失去员工和顾客的支持。

彭尼公司便是如此。2010年，阿克曼成功掌控了彭尼。他没有管理零售业务的经验，却制订了改革和重塑零售业务的详尽计划。计划的第一步，就是让苹果公司的前任零售运营高级副总裁罗恩·约翰逊（Ron Johnson）接替乌尔曼出任CEO。

接下来，他和约翰逊改变了彭尼的定价模式，取消优惠券和大减价活动。这对彭尼的销量、利润以及阿克曼的投资都带来了灾难性影

响。阿克曼的投资缩水约5亿美元。如今，乌尔曼重新开始执掌这家元气大伤的公司。

这并非个例。2005年对冲基金经理爱德华·兰珀特（Edward Lampert）接管了西尔斯百货，也进行了冒险变革。与凯马特（Kmart）合并后，兰珀特为西尔斯选了四任CEO，但他们都不具备零售经验。兰珀特将西尔斯分成30多个事业部，让每个事业部都有自己的总裁、董事会，设置独立的盈亏报告。他以为这样就可以提升责任感，但事与愿违，这导致事业部之间互相竞争资源。2013年1月，兰珀特自己出任CEO，结果上了2013福布斯杂志“最烂CEO”排行榜，排名第三。排在他前面的是罗恩·约翰逊和EBX集团的Eike Batista。这些例子表明，虽然维权投资者都是绝顶聪明的人，但他们却没有足够的经验与智慧去运营大型企业。

无论要求是否被采纳，维权投资者通常都会迅速把所持股票套现，因而很难说他们中的大多数人是否为了公司的长期发展。他们的举措可能会弱化企业的竞争地位，损害长期股东的利益，高杠杆的财务结构在经济下行时的风险也巨大。

新的维权投资者在未来一段时间还会层出不穷，毫无疑问，未来几年他们将成为股票市场中重要的力量。宝洁遭遇阿克曼，苹果先是遇到绿光资本的大卫·艾因霍恩，后来又撞上卡尔·伊坎。没有一家企业可以在维权投资者面前高枕无忧。

如果董事会和管理团队做好准备，他们就能更好地应对挑战。沃伦·巴菲特近期对此给出了颇具智慧的忠告，“我认为，管理者应该为了那些会留下来的股东，而不是那些注定要离开的人去管理企业。”倘若遇上维权投资者，董事们应当谨记他们对企业和全体股东负有信托

责任，而不仅仅是对那些干预者；他们应该确保为企业使命和战略的永续发展而努力。



比尔·乔治是哈佛商学院管理实践教授、美敦力公司前主席兼CEO。他写了四本畅销书，其中包括《真北》。杰·洛尔施是哈佛商学院人际关系学教授，曾编纂《未来董事会：直面21世纪公司治理挑战》一书。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊

CEO专属之责

雷富礼（A.G. Lafley）| 文
熊静如 | 译　陈圆妮 | 校

编者按：2000年，雷富礼出任宝洁公司的全球CEO，让宝洁公司摆脱了困境。他将自己对于CEO职责的见解汇集在《CEO专属之责》一文，发表于2009年5月的《哈佛商业评论》英文版。其对CEO四项基本职责的阐述与《CEO有话说》相得益彰，中文版特此重新刊发，期望读者能对公司治理结构有更全面的了解。

在我被宣布成为CEO的当周，公司股价又下跌了11%。导致宝洁陷入困境的因素很多，其中最主要的原因是公司进行了一次过于冒进的组织转型。转型力度过大，步伐过快，导致我们精力分散，不再专注于做好日常事务。不过，我们在那年夏天遇到的最大问题并非公司市值缩水850亿美元，而是公司遭遇的信任危机——许多领导都在推卸责任，事业部埋怨总部领导无方，总部怪罪事业部经营不善。外部投资者和金融分析师则既惊讶又恼火。员工要求严惩责任人，退休人员更是因分红式退休金缩水一半而怒不可遏。

新闻媒体大肆报道宝洁的困境，配以五花八门的标题，从《宝洁投资者信心尽失》到《宝洁困局：我们爱其产品，但在追捧技术的市场中，我们看衰其股票》，最为尖刻的标题来自一家主流行业刊物——《宝洁还有戏吗？》

履新当日的下午6点，我站在一家电视台的演播室里，如同一头站在车灯前的小鹿，茫然失措地接受拷问——问题何在？如何解决？所有人都指望我能给出答案，然而事实是，我也不知道如何才能将宝洁带回正轨。我就这样开始了作为CEO的工作，而这是一份我从来不曾做过的工作。

CEO之职责

2004年10月，我回顾了就任CEO第一天时的场景以及那之后更为艰难的时光。当时我与彼得·德鲁克以及其他几位CEO和管理学者共处一席，几位管理学者共同问道：“CEO的职责是什么？”（本文所引述的德鲁克的言论，大多来自于当时他对该问题的发言。）CEO们广受瞩目，要么被看做企业的救世主，要么被视为毁掉企业的元凶。因而，“CEO的职责是什么”这个问题似乎有些莫名其妙。但问题摆在面前：我们真的了解CEO所扮演的角色与其独一无二的职责吗？德鲁克认为，答案是否定的。他指出，人们误把CEO当作观赛教练、或是总在关键时刻跳出来解决问题的内场手（在棒球比赛中，在内场各位置进行防守的队员都称为内场手——译者注），实际上，这个职位有特定的职责。德鲁克对于这一职位的观点雏形初现，未及完成，便于2005年11月溘然长逝。（《华尔街日报》曾于2005年1月将德鲁克的部分理念整理为文，题为《美国的CEO》）。德鲁克在2004年时曾说

过："CEO是内部与外部的联接者。内部即'组织'，外部则包括社会、经济、技术、市场和消费者。内部只产生成本，而结果只存在于外部。"

我的经历印证了德鲁克的观点。从上任伊始至今，我的作为都与德鲁克的思想不谋而合。我曾一遍遍地拜读德鲁克的未完之作，反复思索文中的核心问题：专属于CEO的工作——即只有CEO才能做，并且他必须做的工作是什么？久而久之，我明白了德鲁克所说的"内部与外部联接者"的含义。外部因包含了所有结果而充满意义，而只有CEO才能站在企业的高度体验外部，所以他有义务去理解、诠释、宣扬、呈现外部变化；只有这样，作为内部的企业才能做出积极回应，保障销售收入、利润和股东总回报（TSR）的可持续增长。

这是只有CEO才能做的工作。因为组织中其他人关注的范围都比CEO狭窄得多，且通常只关注一个方向——除销售人员，其他人几乎都聚焦于内部。做到内外兼顾很难，只关注一个方向则要容易得多。CEO能看到别人看不到的机遇，并且，作为惟一一个没有内部上级的人，他能够作出其他人无法作出的判断和强硬要求。此外，CEO也是唯一对公司业绩和结果负责的人，他的所为不仅要符合组织自身的目标，还要与外部利益相关者的要求和标准相符，而这些相关者种类繁多并且常常存在利益冲突。

同时，这也是CEO必须做的工作。因为若没有外部，内部就无从谈起。促进组织的可持续增长是CEO的责任，也将成为他留给公司的遗产。过分关注内部会阻碍增长。在宝洁，我们每年的目标是：销售收入达到4%至6%的有机增长，每股收益至少增长10%。要达到4%的销售增长目标，我们需要增加一个与汰渍（Tide）的销售收入规模相当的新品牌；如要实现6%，则需要增加一个与宝洁在拉丁美洲的销售

收入相当的新业务。我们如果没有对外部利益相关者以及他们之间的利益冲突的深入理解，没有掌握这些外部利益与内部组织能力和局限性之间的关系，必然无法实现目标。

既然CEO的角色是组织内部与外部的联接者，那么他的实际工作是什么？根据德鲁克的观点，我认为CEO基本职责可以归为四类：

1．界定并阐释至关重要的外部。

2．时不时地问自己两个问题——我们从事什么业务？不从事什么业务？

3．在短期收益和必要的未来投资之间取得平衡。

4．建立组织的价值观和衡量标准。

这样分类的优点是既简单又清晰，但是，这种“简单”具有欺骗性——因为这些工作的艰难程度远远超过旁观者的想象。其挑战就是CEO们可能会陷入非CEO专属的工作无法抽身。

界定意义重大的外部因素

公司连年的成功，加上令人兴奋的网络热潮，在某种程度上让我们开始淡忘宝洁的从商之本，员工们只聚焦于内部利益。然而，最有意义的结果产生于外部，我需要为大家界定与我们相关的外部——哪些外部支持者最具影响？哪些结果最为重要？这是只有CEO能做的工作，因为其他人都从自己所处的位置来看待各种利益相关者的重要性，而CEO既对组织有明晰的全局观，又对外部负有责任。

德鲁克曾写道，企业的目的就是创造客户。宝洁的目的就是让更多的宝洁品牌和产品服务于更多的消费者，并改善他们的生活。在我

们所有的利益相关者中，无论从内部还是外部考量，消费者都是宝洁最首要的利益相关者。

人人都知道顾客就是上帝，我们明白这个道理，在2000年时也是如此。可是，我们并没有用这一理念来指导实践。我是在1998年真正体会到这一点的。当时，我刚结束亚洲的工作返回公司总部。那时的宝洁在亚洲没有太多有关消费者和市场调查数据，以中国为例，我们唯一的办法就是去消费者家中拜访，并在他们平时购物的场所观察他们。回到位于俄亥俄州辛辛那提（Cincinnati）的公司总部后，当我看到那么多的员工对着电脑寸步不离，那么多人整日忙于和其他宝洁人一起开内部会议时，我大为震惊。我们坐在办公室里，与消费者渐行渐远，没有走出去感受市场中严酷的竞争压力。太多的时候，我们都忙于做些与消费者需求无关的事情，给消费者带来额外的开支。

因此，不管走到哪里，我反复强调这样一条简单的信息：消费者是老板。我们每天都必须在两个决定性的时刻（Moment of Truth）赢得消费者：第一个决定性的时刻是消费者在商店里琳琅满目的商品中选择宝洁产品时；第二个决定性的时刻是他们或其家人使用宝洁产品时，此时产品可能会带来难忘的愉悦体验，也可能相反。我差不多每次出差都会亲自到消费者家中或商场去拜访消费者。事实上，在宝洁的所有办公地点和创新中心，每天都会有消费者与宝洁员工一起工作。我们的员工还会花几天时间与低收入的消费者共同生活，也到邻里商店里工作。在辛辛那提的宝洁总部，我们取下了墙上挂着的几十幅本地艺术家的画作，代之以世界各地的消费者日常购买和使用宝洁产品的照片。所有这些努力，让两个决定性的时刻成为宝洁人在平时工作中放在首位的理念。

消费者是宝洁最重要的外部利益相关者，这点毋庸置疑。当然，其他外部相关者也很重要——投资者、股东的重要性不必多言，零售商、供应商等也不可小觑。在过去10年间，我们与零售商和供应商的合作方式发生了极大变化，它们对于宝洁实现自己的目标，起到了至关重要的作用。此前的很长一段时间里，我们与零售商和供应商之间都是买卖关系，充斥着大量的非赢即输的谈判。自2000年起，我们尝试建立双赢的合作关系，重点关注双方共同的商业目的和目标、共同的业务计划，以及最为重要的——共同的价值创造。这种关系并非靠软推销营造出的表面和气，而是由过硬的行动计划支撑起来的——这些计划讲求创造销售收入、利润和现金，双方还会指派领导者对此负责，进行季审和年审。这些计划将消费者放在首位，因而成效显著，为零售卖场里的购物者带来了更多价值。

我们所有伙伴的业务绩效和财务表现也印证了这种合作关系的力量。在零售商和供应商对生产商的年度评分中，他们展现出将选择宝洁作为合作伙伴的偏好。

我们还加强了与分析师及投资者的关系。在这一方面，我们的做法是努力了解他们的需求和欲望，并尽可能简单明了地阐释宝洁的长期目标和战略。当然，这些利益相关者也是消费者，并且常常会对宝洁品牌的创新活动产生个人兴趣。自2000年以来，宝洁股票的股东总回报（TSR）一直优于标准普尔500指数和道琼斯工业平均指数，而且同期的有机销售额、稀释后每股收益和自由现金流通常也都长期领先于既定目标。

对于另一类利益相关者——员工，我们认为，宝洁的员工是公司最重要、最有价值的资产。没有他们，就没有宝洁的品牌，没有宝洁的创新和伙伴关系。但是，若把员工的利益置于其他外部利益相关者

——尤其是消费者利益之上，就会导致大家过于注重内部，并可能造成目光短浅。“让更多宝洁品牌与产品服务于更多消费者并改善其生活”这一目标启发了员工们，鼓舞他们思考如何接触消费者并改善他们的生活。

对外部有了清晰的认识之后，我们接下来必须界定哪些结果对我们而言最重要。与其他所有营利性组织一样，宝洁公司设有以财务指标为主的公司总目标。但是，在事业部、产品类别、品牌、区域和客户等层面上（公司99%的员工都在这些领域工作，重要的日常业务决策也来自于此），我们的衡量指标则更注重以顾客为中心。我们是否在商场里的第一个关键时刻赢得了顾客？我们是否在消费者使用宝洁产品的第二个关键时刻赢得了顾客？理想状况下，消费者不仅会尝试宝洁的产品，而且会终身使用。较高的消费者试用比率和忠诚度正是驱动宝洁商业模式运转的两大因素。

举例而言，我们了解到在速易洁（Swiffer）地板清洁系列产品推出10年之后，每年只有15%的美国家庭购买或试用过这一产品——这说明每年有85%的人口没有接触过该产品；我们还了解到，凡是买过速易洁的人都很喜欢这一产品，而且大部分都成为老顾客。于是，速易洁业务的领导人就把重点放在了吸引新顾客尝试产品的工作上，以此来促进业务增长。这就是一个将有意义的外部与内部相联接的实例。如今，我们已经在弗雷德里克·赖克赫尔德（Frederick Reichheld）的客户净推荐值（Net Promoter Score）的基础上制定出了自己的品牌资产衡量指标。这令我们得以了解消费者的行为方式及其原因所在，并专门安排业务经理和高管对此负责。

我们对有战略意义的外部变化进行清晰的界定，这样做带来的成果是：2000年，在当时60亿全球消费者中，使用过一种或几种宝洁产

品的人数为20亿；到2009年，全球消费者增长到67亿，而使用宝洁产品的人数达到30亿。走近更多的消费者、帮助更多的消费者改善生活，这是整个宝洁公司的首要目标。

对外部利益相关者的重要性排序的阐明和宣传工作仍在进行中。内部和外部利益相关者很多，他们的需求都很重要，我不会忽视任何一方。但是，一旦出现冲突，我要确保消费者的利益优先。

划定业务边界

CEO的第二大职责是确定你能在哪个领域获胜。德鲁克曾说："唯CEO可为的另一个重要工作就是决定我们从事什么、应当从事什么、不从事什么和不应当从事什么业务。"

确定了"消费者是老板"的理念之后，我们在2000年所做的第二项重要决策就是确定宝洁将在哪些领域开展业务。哪些"可为"？哪些"不可为"？我们先分析了以下三项因素：已有业务和拟从事业务的结构性吸引力（Structural Attractiveness），这是最重要的一项；宝洁在竞争中的领先地位；宝洁核心竞争力或竞争优势——消费者洞察、品牌建设、创新、产品走向市场的能力和全球规模——与不同行业的战略契合度。

我们决定从宝洁的"核心"入手来寻求业务增长。我们将洗涤用品、婴儿纸尿裤、女性护理产品和洗发护发产品定为核心业务。在这些领域中，宝洁已经在全球销售额和市场份额上领先，熟知这些业务，并且代表公司竞争优势的核心产品技术和核心力量也都汇聚于此，其销售工作也主要通过宝洁的核心分销渠道（折扣店、药店和零售连锁店）进行。我们在很多时候只是把这些业务当成摇钱树，认为

它们不再有增长空间，只想投资于新业务。但是，我认为这些业务虽然较为成熟，却仍有成长空间。我得出这一结论的依据不仅是对财务数据的分析，还包括更深入地观察消费者和市场趋势。我们做了相关测算，例如，我们估测了全世界拥有洗衣机的家庭数量和每个家庭每周的洗涤量，从而确定宝洁旗下的汰渍和碧浪等品牌仍有很大增长空间，可以通过品牌和产品创新来实现。自2000年以来，宝洁的四大核心业务在公司的销售增长总量中占到了58%。

接下来，我们决定更多涉足美容与个人护理产品领域。原因有三：第一，美容与个人护理属于资本密集度低、利润率高、增长较快的业务，符合我们的结构性吸引力标准；第二，这些领域意味着以消费者为主导的品牌建设和创新机会，正是我们优势的用武之地，而且可以通过我们的渠道（折扣店、药店和零售连锁店）销售；第三，从人口数据来看，这么做是有道理的——使用美容与个人护理产品人数在增多，初次使用年龄提前，持续使用年龄越来越高，终生使用量在不断增加。2000到2008财年，宝洁公司增长总量中的49%来自美容与个人护理业务。虽然其中部分是通过收购实现的，如伊卡璐、威娜和吉列等，但我们的有机增长率也达到了两位数。到2009年，潘婷的年净销售额已达30亿美元，玉兰油达到20亿美元。

我们还选择对低收入消费者和发展中市场投入更多关注。人口数据是这一决定的主要依据——发展中国家的新生婴儿量在增长，家庭数量、收入也在快速提升，对家庭和个人护理产品而言、具体对宝洁而言，这意味着巨大的市场空间。中国、中欧和东欧等地区同时对所有的生产商敞开大门，为大家提供了一个公平的竞争环境。自2000年至今，宝洁在发展中国家的销售收入占公司总销售收入的比重已从21%提高到了31%，占销售增长量近40%。

在思考德鲁克第一个基本问题——“我们从事什么业务”的同时，我们也在努力探索他的第二个问题——“我们不从事什么业务”，这个问题与前一个同样重要。面对这个问题，只有CEO才能站在企业的高度做出艰难抉择。这是因为，虽然大部分业务领导人也会追寻增长机会，但是，提议关闭或出售自己所在的业务对他们而言是一件极其困难的事情。业务领导们面对挑战时通常都会知难而上，试图力挽狂澜，也不管这样做是否契合公司战略。

回答“公司不从事什么业务”这个问题的过程，少不了一场全面彻底的评估，评估标准同样包括结构性吸引力、核心优势、竞争地位、人口发展趋势，以及全球化的潜力和增长潜力等。根据评估结果，我们退出了大部分非关键战略性的食品与饮料业务领域，将食用油品牌Crisco、花生酱品牌吉夫（Jif）和咖啡品牌福杰仕（Folgers）出售给了与这些业务的战略契合度更高的盛美家公司（J.M. Smuckers）。我们还卖掉了一些较为薄弱的家居及美容品牌，如清洁剂品牌Comet和护肤品牌Noxzema，宝洁制药业务的出售工作也正在推进。

决定“我们不从事什么业务””是一项持续的工作，需要我们不断地“修剪枝蔓”和“清除杂草”。出售资产的感觉不像收购资产那样美好，但两者同等重要。德鲁克说：“‘我们的外部是什么？’‘我们的业务是什么？’这两大问题上的答案应该成为CEO完成自己职责中其他一切事务与决策的基础”。

平衡现在与未来

解决短期目标与长期目标之间时而出现的分歧是一项挑战，德鲁克曾提醒我们，这项挑战存在的时间与商业的历史一样长。德鲁克

说："公司既要从当前的经营活动中获得收益，又要对未知且不可知、具有高度不确定性的未来进行投资，CEO要在二者的平衡中决策……这与其说是基于'事实'的'决策'，不如说是一种'判断'。"

我冒昧地对德鲁克的言论进行了扩展。我认为，我们必须致力于当前的活动，以赢得投资于未来的权利。这种平衡唯有CEO才能实现，因为只有他才同时面对整个外部世界和所有内部利益，并对长期发展负责。

在当前产生的收益和高度不确定的未来投资之间寻求最佳平衡，要求CEO作出风险极大的选择。它既是科学，也是一门艺术。人们总是倾向于关心眼前，因为大多数利益相关者的利益都是短期的，很少有人对一家公司一年、两年甚至更久以后的业绩进行深度投资。在金融危机和全球经济萧条期间，CEO的压力更大，不得不把注意力放在公司本季度、本月乃至本周的业务状况上。不难理解，这样的压力势必导致中长期投资的下降，包括基础建设资金和研发创新投资的减少。

大多数第一次担任CEO的人都没有多少从长远角度来平衡取舍的经验。他们一直以来往往只对几个月后的结果负责。他们的事业从来不曾被作为赌注押进一场为期10年甚至更久的赌局，而且他们尚未练就为企业长期增长进行投资的直觉，而这种直觉通常都是在坐上CEO的位置之后才能锻炼出来的。我的经验表明，要想把握这种平衡，需要做到以下几点：

第一，确定切合实际的增长目标。在宝洁，我们已经习惯于将内部的增长目标当做对外的承诺。然而，企业一旦开始追求不切实际的增长目标，就很少能培养出为未来投资的能力和灵活性。相反，企业会为了现在的利益而榨取未来——例如，把本该下一季度完成的额度

拉到本季度完成。这样做的结果就是，进行未来投资的资源越来越少，空间也越来越小。

在设立宝洁的长期目标之前，我首先要判断什么样的短期目标“足够好”。就任CEO不久，我就宣布公司要降低业绩目标，结果股价反而上涨超过8%，这是因为投资者意识到，我们较低的目标切合实际，并且这一决策符合公司的长远利益。尽管我们最后总是超过既定目标，我们仍然会顶住压力，避免使目标脱离实际。

第二，创建灵活的预算流程。我们在既定的短期目标和灵活的长期目标下进行滚动预算预测。我们有一套明确的业务组合，按照实际销售量和可持续的销售量、利润增长和营业性股东总回报的不同，各项业务在组合中扮演着不同“角色”。换言之，并非所有的业务都“生”来平等，并且增长较慢的业务未必比增长较快的业务价值低。只要各项业务扮演好自己的角色，我们就能够实现公司的总目标。在创新项目上，我们专门设立了互为补充的短期、中期和长期工作重点，计划实施时间从3至5年或10至15年不等。

对编制预算最重要的，是我们管理业务的节奏。我们一边实现短期目标，一边投资和规划中期目标，一边还要为长远目标进行探索性的投入。例如，过去的20年间，我们看好浓缩洗涤剂并进行了投入，这一方面能让我们实现“不间断进行产品创新”的目标，一方面也能减少不必要的包装，对消费者有益，于环保有利。当然，这些探索并非都能带来好结果。比如，虽然我们的浓缩洗涤液大获成功，可我们同期投入重金开发的、意在简化洗涤过程的小块洗涤剂却并未获得消费者青睐。后来我们意识到，消费者在洗衣服时，希望按照每次所洗衣物的种类、数量以及脏污程度的不同来灵活地掌握洗涤剂的用量。我们看好项目的长期受益，就会将其作为中期的工作重点，接下来再努

力把它变成可以持续实现稳定收益的短期项目。这样的过程循环往复，年复一年。

第三，以“为现在和未来选拔并培养优秀人才”的方式配置人力资源。德鲁克说：“高效的CEO会确保给有能力的员工分派‘机会’，而非仅仅派他们去解决问题，同时还要确保人事安排能够让他们的长处得以施展。”

以战略性的方式配置人力资源是CEO的主要职责之一，因为这一工作不仅要立足于现已了解的情况，还要预想到领导者经营可能尚未出现的业务所需的领导技能和经验。培养企业的明日栋梁，CEO必须亲力亲为，这一点无可替代。我认识宝洁最优秀的500名员工，并亲自参与其中150人的职业发展规划，他们都具有潜力成为总裁或部门领导。我至少每年复盘一次他们的工作任务，评估他们的优点和不足，并让他们在会议、午餐和其他重大场合中接触董事会。在我的CEO生涯中，几乎没有其他工作能像这一项一样对宝洁的长远未来产生持久影响。

建立价值观和标准

价值观决定着企业的特质，它与行为密切相关。如果企业的价值观不能助推业务的发展，它就只是一个可有可无的点缀。而标准与期望相关，指导我们进行决策。标准是价值观的度量衡。德鲁克说：“CEO设立价值观、标准和企业伦理。他们要么带领公司一路向前，要么将公司引入歧途。”

CEO的第四项职责就是在变革与竞争中阐释组织的价值观并制定标准。这是我担任宝洁CEO的第一年间的最关注的事之一，它的重要

性排在设立目标之后，制定战略之前。在宝洁，目标是驱动力，价值观是导向。聚焦于不变的事物——这样的做法会让剧烈的变革实施起来较为容易。不变的事物即公司的核心目标和价值观。其中的难点在于，既要理解并贯彻指引过数代宝洁人的价值观——信任、正直、主人翁精神、领导力和取胜心，又要将这些价值观对应外部重新定向，并结合当前情况与未来趋势对它进行诠释。

我认识到，上述价值观随着时间的推移，不知不觉已变得将员工需求置于消费者需求之上，导致公司的着眼点也转向了内部。如今，我们关注至关重要的外部，因而价值观进行了重新表述：过去，“信任”意味着员工信赖企业会提供终生雇佣，现在则被重新定义为消费者对宝洁品牌的信任以及投资者对宝洁进行长期投资的信心。“取胜心”过去常常演变为内部竞争，现在则被重新定义为对消费者信守承诺、赢取零售商。

为我们价值观定义了外部语境之后，就应当根据外部情况设定标准了。在公司设定的标准不够明确的情况下，人们会自行设定标准，这是人之本性。而这些自定的标准往往是关注内部、渐进式的——如“今年比去年好”之类的。在重新设定标准时，有一个更有效的方法就是简单地问两个问题：“我们是否赢得了最重要的人？是否战胜了最强的对手？”最重要的人和最强的对手都存在于外部。

通过为公司业绩设定新的标准，我们巩固了关注重心向外部的转移。我们希望各项业务的营业性股东总回报（O-TSR）都位居行业前三位。O-TSR关注价值创造，主要靠销售额、利润和资产效率的提升驱动。这一内部衡量指标与股票市场的股东总回报高度相关。虽然宝洁提出将O-TSR作为衡量指标已有几年时间，但它还没有被广泛地接受。我们现在把它作为公司首要的绩效指标，与领导们的薪酬直接挂

钩，从而建立了一套创造价值的思维方式。此外，我们还将股东观点引入重要的商业决策的制定流程。

消费者最为重要，因而我们制定了“赢得消费者”的标准，详细规定了在第一和第二关键时刻中的“赢”具体是什么——购买某宝洁品牌和产品的家庭数量是否有所增加？购买过宝洁产品的消费者中，再次购买的比率有多少？消费者是否认为某一宝洁品牌物有所值？在消费者心里，宝洁品牌相较于最强竞争对手的品牌如何？为了提高打造新品的平均成功率，我们还对设立新品的行动设定了明确的标准，结果使得成功率提升了一倍。

要确保公司设定的目的、价值观及标准能伴随公司的现在与未来，能贯彻到公司所从事的业务中，这一过程中CEO的角色非常特别。在必要时他可以干预，而且必须进行干预，以保证公司的目的和价值观自始至终以外部为重；他还必须设立新的标准，以确保公司能赢得最重要的利益相关者并战胜最强的对手，保持竞争优势和增长。在《21世纪的管理挑战》一书中，德鲁克写道：

“我们无法驾驭变革，我们只能走在变革的前面。在动荡不安的年代，变革是常态，我们今日所处的世界正是如此。变革无疑是痛苦且冒险的；而最重要的是，变革需要艰苦卓绝的努力。但是，如果一个组织不以引领变革作为己任……它将无法生存。”

外部变化不可避免，有时非常之快，且常常无法预测。但无论外部如何改变，我们都必须做好一项不变的工作，那就是将外部与内部联接起来。CEO是企业中唯一一个能同时欣赏到内外风光的人，永远不能抛开这项工作。

CEO应该把大部分时间投入到上述四项工作中。然而，对于许多甚至大多数的CEO而言，他们并没有真正做到。以我为例，我对内部

需求的重视程度过高，因而一直都在努力挣脱来自内部的“引力”。不过，我越来越清楚：CEO应该做的、并且专属于CEO的工作就是利用他独有的外部视角。其他人无法看清内部与外部世界，除非CEO在日常的决策和行动中把它展现出来。

雷富礼是宝洁公司董事长兼CEO。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年8月刊

提供资金、信息和约束
股东做不到

贾斯廷·福克斯（Justin Fox）
杰伊·洛希（Jay W. Lorsch）| 文
鲁志娟 | 译

公司董事会、客户、员工、债权人、监管者、非政府组织等利益相关者，应和股东们共同承担责任。

这一僵局源于20世纪70年代，当时权力开始向股东一边倾斜，此前很长一段时间几乎都是经理人说了算。尽管这一转变有着政治和经济方面的诱因，但是“股东主导”观点的兴起促成了这种转变。这一观点来自对经理人动机和行为的学术性研究。该观点认为，股东是企业的核心，经理人和董事会必须围绕着他们运转。

不过，企业现实却与这种观点格格不入。从法律角度来看，股东并不拥有公司。从法规和实践角度看，股东们对多数重大公司决定没有决策权（董事会才有）。尽管很多高管宣誓效忠股东，但他们的行动和薪酬常常显示出他们的言不由衷。口头言谈和现实的差距——加上一桩又一桩的公司丑闻和内部问题——使得不断有人呼吁应该增加

外部投资者的发言权。其背后的逻辑是，只有公司真正把股东放在第一位，资本主义（Capitalism）才能运转得更好。

这一观点很具吸引力，但与事实并不相符。别忘了，在这种混乱局面出现之前的很多年，股东们的权力在与日俱增，但他们还是频频对业绩感到沮丧。那么，至少存在这种可能性，即问题出在股东自身——可能他们并不真的适合做企业的老板，可能寄希望于让他们管理和约束公司的想法注定会令人失望，或者可能存在一些能让股东变得有效和有帮助的方法——但是如果我们专注于股东至上这一点，可能会忽视这些方法。

本文着重于谈股东。他们是谁？他们的动机是什么？他们擅长和不擅长什么？关于这些问题的研究和讨论越来越多。（参见："机构投资者是问题的一部分还是解决方案的一部分？"作者：小本杰明·海恩曼<Ben W. Heineman Jr.>和斯蒂芬·戴维斯<Stephen Davis,耶鲁大学管理学院密尔斯坦公司治理与效能中心>）我们的贡献是提供一个思考股东角色的框架，并提出了一些改革建议。我们将股东的贡献划分为三个领域：资金、信息和约束。

1．提供资金

股东最显而易见的任务是提供资金。然而，实际上这点却并不显见。企业的确需要资金为实现业务增长进行投资，但是整体来看企业并没有从股东那里获得资金。据美国联邦储备委员会（Federal Reserve，简称Fed）统计，过去十年美国企业净股票发行额为负的2,870亿美元。如果不是金融机构及其在2008年和2009年所进行的"绝望式融资"（Desperate Fundraising），这个负数还会大得多。如果计入派

息，我们发现在过去十年，数万亿美元的现金从美国企业流向股东。这表明，成熟企业倾向于通过留存利润或贷款的方式融资，它们不需要股东的钱。

当然，并非所有公司都有这种优势。很多公司确实需要股东的资金。这些往往是新兴的初创型的公司。如果没有股东愿意承担银行或债权人不愿承担的风险，这些公司就会困在低速发展阶段，或者根本无法运转起来。提供这类现金的投资者通常会对公司施加相应影响。风险投资者和天使投资者拥有董事会席位，有时还对管理决策和人事任命拥有否决权。那些雪中送炭的投资者往往更受青睐，并在战略决策上拥有发言权。在这种情况下通常不会出现公司治理之争：管理层能有效地满足那些提供了急需资金的股东们的要求——至少一段时期内如此。

但是多数股东和企业并不符合以上描述。对于一家上市公司而言，相比股东，整个股市在融资方面扮演的角色更重要。股市提供了流动性，股市使得股票交易变得容易起来，股价人人可见，令放贷者和合作伙伴都感到安心。股市促进合并交易，有了股市的存在，早期投资者和员工也可以卖出公司股票并行使股票期权。当投资者需要将投资变现时，股市也给他们提供了退出的途径。股市是资本主义（Capitalism）车轮的润滑剂。

这个车轮变得越来越润滑。尤金·法玛（Eugene Fama）和肯尼思·弗伦奇（Kenneth French）的一项研究显示，从1973年到2002年，每年都进行股票发行的公司不仅规模很大且占比也在逐年增加。1973-1982年这种比例为67%，1993-2002年为86%。

是什么因素推动了这种增长？一方面，通过股票进行融资的合并交易增加；另一方面，员工股票期权增加以及其他基于股票的薪酬补

偿也在增长。这并不一定是一种健康的发展。全股票合并交易有可能摧毁价值。很多公司过度使用股票期权作为薪酬补偿手段——特别是对高层管理人士（参见“股东话语权增加但管理层薪酬依然居高不下”）。更大范围来看，市场流动性的回报似乎在递减。

为了提供充足的流动性，资产市场需要很多易变的短线投机者。仅仅由“购买并持有”的投资者组成的市场用处不大，但是主要由短线投机者组成的市场也有自身问题。现实是短线投机者已经开始占领股市。20世纪50年代，纽约证券交易所每只股票的平均持有时间约为七年，现在则是六个月。世界其他市场也出现了类似趋势。最新的情况是，持股时间有时以毫秒计算的高频交易员目前约占到纽约证交所日交易量的70%。

三个原因造成了这种向短线交易的转变：第一，很多国家的监管部门都成功地降低了交易成本——最值得一提的是20世纪70和80年代放松经纪人佣金的相关规定以及其他一些动议，比如20世纪90年代末实施的将股票交易以十进制计算（Price Decimalization）政策。第二，在金融工程、计算和通信（包括硬件和软件）领域的科技进步，催生了很多新的交易形式。第三，曾在股市中居主导的个人投资者被专业投资者所替代——不论是激励机制还是外界压力，都要求他们比散户更加频繁的交易。

1950年，家庭持有90%以上的美国公司股票。现在机构大约持有上市公司在国内市场发行的50%的股票（参见“散户的没落”）。加上海外机构投资者（没有对持有美国股票的海外投资者按照散户和机构做进一步的细分）以及对冲基金（主要列在散户项下），真正的机构投资者所占比重可能接近65%或70%。对于大型公司而言，这一比例甚至更高。

机构投资者持股的增加，加之其他一些力量，改变了股市格局。经纪人佣金都被调低了，但针对机构投资者的下调幅度最大。机构在利用先进的金融、计算和通讯技术方面还具有优势。更重要的是，散户可以忽略每日的市场波动、遵循长期投资战略，但管理着他人资金的机构投资者通常不这么做，因为投资回报率很长时期都低于市场表现的话，客户将撤回资金。

短线交易员对市场价格的影响越大，市场价格的波动就越剧烈——因为这类市场波动并不太基于公司的基本价值。当然，一定的市场波动是有益的。这给人们提供了交易的理由，从而保持了市场流动性。但是超过一定尺度之后，波动就会导致流动性降低。回想一下2007到2008年的金融危机，当时股价的不确定性阻碍了很多抵押贷款相关证券交易。再联想到2010年的“闪电式暴跌”（Flash Crash），当时数百家公司的市值突然之间跌去了一半——之后又在数分钟之内反弹。整体而言，根据安德鲁·霍尔丹(Andrew G. Haldane)的记载，过去20年美国和英国的市场波动性较过去加剧。

没有证据显示这对公司融资能力或股票交易有负面影响。不过有迹象显示某些公司——本文开始提到的现金匮乏的初创型公司——在新的市场环境下步履维艰。数十年来，美国市场的IPO交易一直处于下降趋势，仅在20世纪90年代末互联网股狂热时出现过例外。会计公司Grant Thornton在一系列研究报告中指出，交易频率加快以及超低的交易成本是原因之一，因为经纪商的佣金收入不足以弥补其对新公司的研究费用。

然而，现代证券法规里并不存在流动性过剩、交易过度或者市场波动过于剧烈的概念。交易成本降低被认为是纯粹的好事。税收规定也不同：在多数国家，相比长期性投资，短线交易的资本利得税税率

更高。不过这一影响在美国被弱化了，事实上，在美国很多大的投资者（养老基金(pension funds)、基金会(foundations)、捐赠基金(endowments)）无需上缴利得税。

在“闪电式暴跌”发生后，美国证券交易委员会（U.S. Securities and Exchange Commission）正在考虑推出新的熔断机制（Circuit Breaker）[(1)]和止损交易机制，用于市场突然震荡的情况。这至少标志着发展方向上的温和变化，不过需要在更大范围内对交易规则制定和立法进行重新审视。市场摩擦有其自身的作用，市场上存在流动性过剩的情况。讨论较多的一个政策提议是对所有金融交易征收小额税，也被称为托宾（Tobin）税和罗宾汉（Robin Hood）税[(2)]。关于这类税的问题远远超过本文讨论的范围，但是其可能带来的流动性下降影响不应该被视为是不利因素。

股东话语权增加但管理层薪资依然居高不下

20世纪八、九十年代，受到来自公司治理维权人士、机构股东、金融媒体、金融学者甚至是美国国会的压力，董事会将CEO的薪资结构从现金变为股票加股票期权，并且对于陷入困境公司CEO们的耐心下降。这里的观点是对管理层施加压力以使其做出成绩。

结果如何呢？CEO的任期缩短，但薪资水平却更高了。巴鲁·克列夫（Baruch Lev）在他2012年《赢得投资者》（Winning Investors Over）中公布的书，在标准普尔指数500家成分股公司中，CEO薪资与公司业绩之间的相关性为零。让人担忧的是最近几年投资者回报率也接近为零。

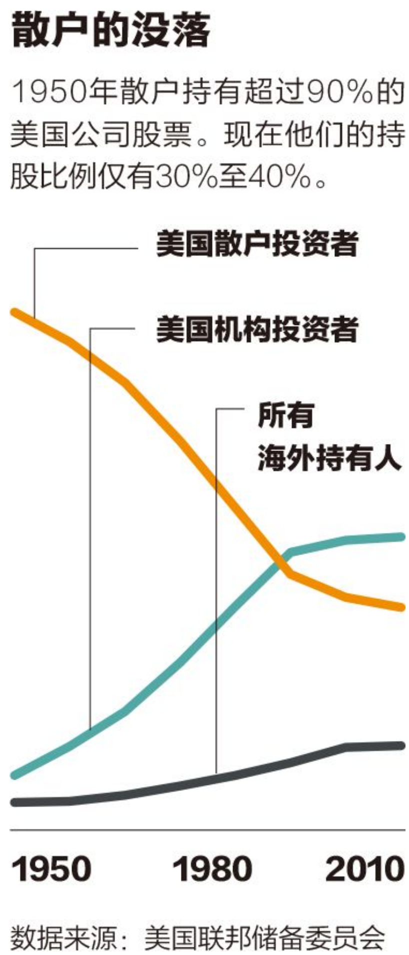
人们可以把这编成一个狡诈、以自我利益为中心的经理人占投资者便宜的故事——因为确实是这样的。但是还有一个事实就是股东推动了变革，但之后证明没有能力对它进行控制。那种基于股市的薪酬方式似乎促使高管们更多的像唯利是图者那样思考，较少的像守护者那样去思考。

如果股东愿意并且能够有效地扮演警察角色，这种情况可能还行。但是管理人薪酬方面的最新进展——多德－弗兰克(Dodd-Frank)金融改革法案包含的“薪酬话语权”——显示出这并不可行。

根据美国证券交易委员会2011年初规定的内容，“薪酬话语权”要求公司至少每三年让股东对管理人薪资措施进行一次（非限制性）投票。这的确导致了监管增加：新规定推出后的头六个月，机构股东服务公司建议对其审查的2,313家公司中的289家公司的薪酬计划投否决票。

但是多数股东仅对其中的39家公司投了否决票，并且多数都是在股价大幅下跌或者亏损的情况下。而在少数几家批准管理人薪资大幅上涨的公司中，其薪资水平与工作表现并不相符。对此的一个解读是：股东完全有能力对表现极其糟糕的公司表达出不满。但是他们并不善于——或者没有兴趣——区分开好的和差的薪资方案。

（返回阅读原文）



（返回阅读原文）

2．传递信息

股市是世界上最大的信息集合地。从20世纪60年代开始，金融学者们就展示出了其在寻找和评估公司信息方面的惊人能力。事件研究显示，市场价格对消息的反应速度惊人——甚至会在消息公开之前——并且往往能够透过会计手段发现一家公司利润的真正经济价值。

这意味着下次当你听到一位CEO抱怨投资者没有对其利润报告的改善给予足够重视时，你几乎可以肯定市场是正确的，这位CEO和他的会计们在夸大其词。此外，尽管股市经常受到短期行为以及焦躁情

绪困扰，但有很多数据显示股价——特别是对于处于增长早期的公司而言——计入了一家公司数十年之后的潜在利润。

但是还有证据（同样由安德鲁·霍尔丹编纂）显示，投资者对未来的关注意愿下降，而股市在评估公司前景方面远未达到尽善尽美。如果股市能够很好评估公司前景的话，理性的投资者和投机者将不再有动力耗费资源和脑筋去挖掘信息并走到市场前面。金融市场需要不完美性——“噪音”（借用金融学者费希尔·布莱克（Fischer Black）创造的流行词）——如果它要运转的话。那么股价能在多大程度上反映出公司潜在的基本面呢？布莱克估计“至少90%”的时间股价在“大于二分之一和小于两倍的价值”之间波动。

这对于资本主义而言可能已经足够，但是对于寻找信息和指引的管理人士和董事会而言误差太大了。有时候他们得到完全错误的信息，《哈佛商业评论》2012年1-2月期刊登的一项研究表明，猎头詹姆斯·西特林（James M. Citrin）发现，受新CEO上任消息拖累大幅下跌的股票，之后会显著跑赢那些同样消息传出后股价大涨的股票。另外，股价的相对走势（例如可口可乐公司相对于百事公司股价的走势）通常比绝对走势更具有启发性，股价的绝对走势往往受到宏观经济因素和市场心理因素左右。经济学家保罗·萨缪尔森（Paul Samuelson）说过，金融市场在微观层面是有效的，在宏观层面是无效的。

这解释了为什么管理人士抱怨股市只注重短期性，尽管金融学者们找到证据显示市场仍然着眼于未来。借助正确的统计工具，你能够将有用的、理性的信号与市场杂音区分开来。但是如果关注一下你的公司近日的股价表现——甚至是本月的表现——你可能会看到极度杂乱无章的状况。人类的本性决定了相对于复杂的远期信号，我们更关

注近期、简单的信号——特别是当我们受雇于人去这样做时，就像多数高层管理人士过去二十年所做的那样。

股价并非是股东向管理人士传递信息的唯一途径。他们也可以直接和管理人士对话。很多情况下，掌握了充分信息的投资者——从投资于初创型公司的风险资本家到投资于华盛顿邮报公司的沃伦·巴菲特（Warren Buffett）——给管理层提供了关键性的信息、分析和建议。但是在当前的市场环境下，这类行为并不真正受到鼓励。

美国证券交易委员会2000年实施的《公平信息披露》（Regulation Fair Disclosure）要求所有公司的实质性信息披露需要立即向公众公开。其目的是让投资者有一个平等的信息获取平台，这似乎足以令人称道，但是其带来的部分结果令人堪忧。阿曼多·戈梅斯（Armando R. Gomes）、加里·戈顿（Gary B.Gorton）和莱昂纳多·马杜雷拉（Leonardo Madureira）的一项研究发现，随着《公平信息披露》的推出，小公司和复杂性公司更难吸引分析师的注意力和资本。《公平信息披露》令所有的交流都在公共视野下进行，这反而增加了交流微妙信息和复杂信息的难度。

该规则在股东与经理人沟通方面没有做出任何规定，但令经理人对这类会议更加谨慎，而股东们参加这类会议的积极性在减弱，这一规定很有可能也妨碍了信息交流。目前公司经理人和投资者团体之间的沟通主要是在季报公布后的电话会议上进行。这类电话会议的参加者既有实际投资者、券商分析师也有独立的研究公司。根据我们的经验，分析师们会询问大多数的问题，但他们更倾向于问一些表面化和短期性的问题。

而回到部分分析师和投资者能够通过特殊渠道获得公司信息的过去可能也不是出路，但部分投资者还是拥有特殊渠道的：持股比例超

过5%的股东或者拥有董事会席位的股东可以不受《公平信息披露》约束——他们被视为是公司内部人士，需要遵守不同的约束和信息披露要求。是时候找到一块中间地带了，在其上，技术上算不上内部人士的长期股东可以牺牲部分回旋空间，从而获得与管理层更坦诚互动的机会。

在不进行规则调整的情况下，增加长期股东和经理人之间的非正式交流是一个好主意。这种互动能给管理人士带来有用的市场信息，让他们与那些能够更有效地促进公司治理的长期股东建立起关系。董事和股东之间的交流也是有用的，但是目前这很少发生。很多高层管理人士似乎并不信赖董事与股东进行这类互动。不过，如果不能信赖董事与股东进行会面并听取股东的意见，怎么能够寄希望于他们能胜任公司治理呢？根据洛希的观察，股东和董事之间的会议能够增进信任，加强股东和董事的关系对于解决未来危机有益。

3．践行约束

公司管理人士是“他人财富的管理者”（managers of other people's money），因此亚当斯密在《国富论》（The Wealth of Nations）中写道，不能期望他们对所管资金的在意程度能像合伙人或者自营者那样。这构成了公司治理问题的核心困境：如何令经理人做好他们的工作以及做好的确切含义是什么？

对这一问题的理解在很大程度上受到迈克·詹森（Michael C. Jensen）和威廉·麦克林（William H. Meckling）1976年写的学术性文章的影响，他们将这一问题界定为委托人（股东）与代理人（经理人）之争。詹森和麦克林指出，如果代理人拥有该企业，则不存在冲突。

但是随着所有权比例的下降，代理人无法避免地倾向于做一些对自己有利而非对委托人有利的事。公司治理面对的主要挑战是阻止代理人占委托人的便宜。

到底为什么股东（而不是员工、客户或者公司所在地的社区公民）是唯一值得担忧的委托人呢？“因为从逻辑上看不能在一个以上的维度进行最大化，”詹森数年后解释道，“有目的性的行为要求单一的价值方程”。如果公司仅有一个目标的话，股东价值最大化显然是不二选择。但这并不真正是詹森的选择：他认为企业价值最大化——既包括公司的股权也包括债权——才是适宜的目标。但是股东和债权人通常拥有不同的兴趣和偏好，因此股东价值便成为管理人士、投资者、学术界以及其他人顺手拿来的简化目标。

这一观点的力量很难被夸大，它洗练且直观。其背后甚至还有证据支撑：玛丽安娜·伯特兰（Marianne Bertrand）和桑希尔·穆莱纳桑（Sendhil Mullainathan）发现，拥有一个大股东（持股比例超过流通股的5%）且大股东不是CEO的上市公司往往治理得更好，他们支付给管理层的薪资更理性，其表现好于那些没有这种“委托人”的公司。不过当股东十分分散的时候，如何对经理人形成制约？对此没有一个明确的答案。

他们仅有两个可以支配的主要工具——抛售股票或者投票。两个工具都有问题。可以说股票抛售通过推低股价的方式对经理人进行约束，但是一个股东，甚至是一个大股东也很难产生明显的影响。此外，大股东中的指数基金不能有选择的卖出——他们必须持有特定市场指数中的所有成分股。更宽泛地说，就像我们看到的那样，股价在信息传递上存在失真和不稳定的特点。

余下的便是投票了，投票也有其自身的弱点。最大的问题是很多投资者不会长期持股——显而易见的是，短线投资者在约束和引导经理人方面都不如长期投资者。乔斯·米格尔·加斯帕（José Miguel Gaspar）、马西莫·马萨（Massimo Massa）和佩德罗·马托斯（Pedro P. Matos）的一项研究显示，短线股东占比高的公司在合并交易中会折价出售自己，同时高价收购其他公司的资产，并且普遍低于市场表现。另外一个问题是，持有大量股票的机构投资者的资产组合通常很分散。由于持有数百家乃至数千家公司的股票，机构投资者很难专注于某一家公司的治理和业绩表现。

结果是多数职业基金经理严重依赖于中介机构——比如机构股东服务公司（Institutional Shareholder Services）——告诉他们如何投票。虽然聊胜于无，但这是一种标准化而且往往流于表面的监管。机构股东服务公司关注公开文件中披露的一些治理实践，而且目前为止没有充分的证据显示，这些因素与有效的公司治理或者企业成功有关。

部分投资者确实一改被动的做法。加州公务员退休基金（California Public Employees' Retirement System，简称CalPERS）[(3)] 从其投资组合中选取一些业绩表现和公司治理实践低于平均水平的公司，之后通过私下和公开的方式与这些公司的董事会和管理层进行沟通，以鼓励这些公司对董事会和公司策略进行调整。这能起作用么？早期研究显示，“CalPERS效应”[(4)] 能给标的公司的股价带来正面影响，但是之后效应便逐渐减弱。少数在个别公司中持有大规模股份的对冲基金甚至更加积极，他们认为标的公司没有完全发挥出潜力，然后推动其在战略方向或者管理团队方面进行调整。这些基金中期的确能推动股价上涨——然而，正如法学学者林恩·斯托特（Lynn Stout）所指出的那样，推动标的公司股价上涨并不一定等同于创造经济价值。

即使你相信这种被接管的威胁以及对冲基金的活动能对经理人起到有效的约束作用，但是鉴于这些努力的代价太高通常很少见。多数机构投资者根本缺乏对管理层进行有效约束或者监管的动机和时间。投资者拥有不同的投资偏好，他们并不一定都追求同样的东西。与此同时，公司高管们是一群拿着高薪、有很强的动机且高技能的全职职业人——除了在大规模企业危机的时候——他们很容易在策略上或者在持久性上胜过心存不满的投资者。

增加股东可以投票的内容也不会改变这点。甚至有可能令事情变得更糟，这可能在股东和经理人之间催生出一种冲突文化，并使后者更加唯利是图以及唯个人利益至上。然而，“股东民主”的魅力是如此之大，以至于过去几年公司治理方面的多数调整都增加了股东权力。在美国有种做法是“薪酬话语权”（Say On Pay），这是2010年美国多德-弗兰克（Dodd-Frank）金融改革法案中的一项条款，该条款要求公司允许股东至少每三年就管理人士薪酬措施进行（非约束性）投票。

多德-弗兰克金融改革法案也被称作“代理参与”（proxy access）——允许部分大股东提名自己的董事候选人——不过美国证券委员会对这一条款的规定被美国最高法院否决，且这一提议的前景目前并不明了。股东维权人士推动并常常会促成个别公司的治理调整，这些调整包括：要求董事获得所有股东的多数投票（不仅仅是投票股东中的多数）；对所有董事举行年度投票选举（而不是分批投票中只有少量董事需要进行年度选举）以及解除旨在打消恶意收购的“毒丸计划”。

所有这些做法都打着增加公司所有者权力的旗号。但是要记住的是，股东并不完全等同于公司所有者。拿一个简单的比喻说明：如果你拥有一辆车，你便对事故损失负责，即使损失超过了汽车的价值。但是股东仅仅对他们的投资负责。尽管部分股东表现得很像所有者，

但是多数股东事实上更像租户——通常是极短期的租户。在房地产市场，租户有权得到法律保护，但是在房产管理或者买卖方面很少拥有正式的话语权。这点似乎也适用于短期股东。

“薪酬话语权”规定在这个方向迈出了第一步：只有那些在一家公司持股超过两年的股东才有权投票。我们欢迎更大规模的改变。一种可能性是投票权随着持股时间的增加而增长。一种更简单的方法是将公司针对任何选举所做的投票，限制在持股时间至少在一年的股东范围内进行。

这种调整将给予那些对股价日常波动以及利润水平的季度性波动不感兴趣的股东更多话语权，从而限制短期行为。并且，将长期股东和其他股东区分开来能够增加股东与董事会以及经理人之间的沟通和信任。关键是放弃股东民主的概念（这一概念引发了很多公司治理方面的讨论），转而赋予那些最有可能做出贡献的股东更多话语权。

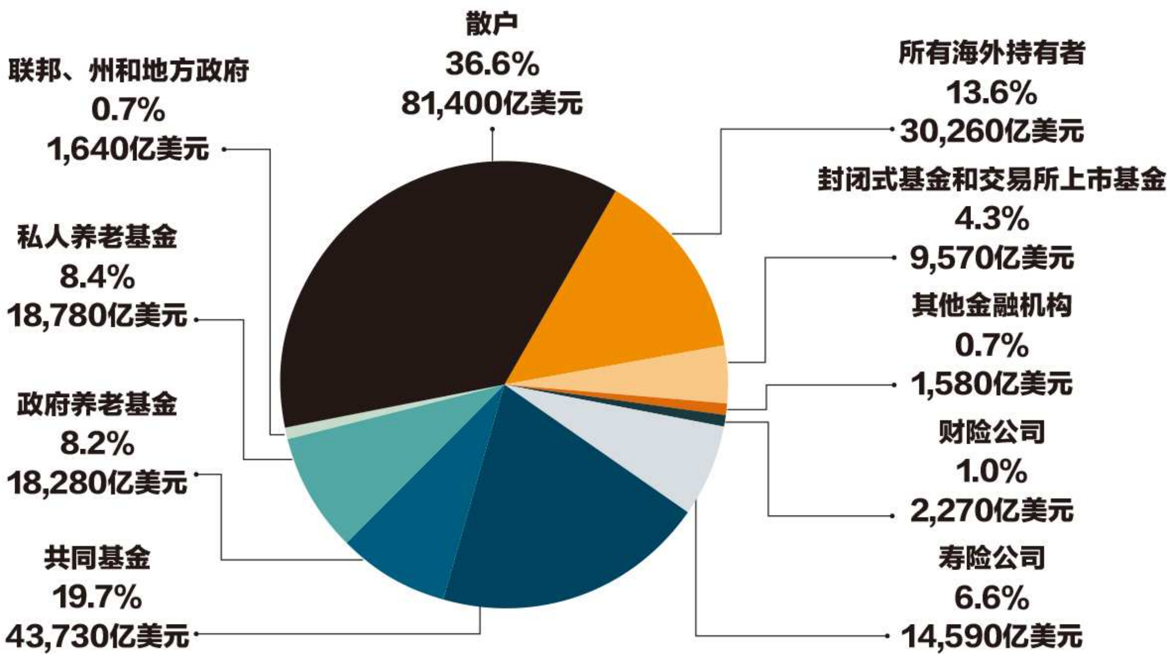
然后是如何选择董事会问题。遭到最高法院否决的“代理参与”规则试图让股东更容易提名敌对董事会候选人。不过只有当一家公司已经陷入严重困境的时候，才有可能使用该规则。更重要的是，如果竞争性的董事会选举真的成为常态，可能会妨碍有能力的人在董事会任职，因为商业人士很少热衷于竞争性选举活动。另外，也没有迹象显示引入更多的外部董事能够改善公司治理。多数研究显示，外部董事对公司的治理没有任何作用，还有少量研究显示更多内部董事与企业业绩改善具有相关性。

在改善董事会方面，鼓励股东投入而非对抗和冲突更有可能获得成功。例如，大股东可以提议董事候选人——或者通过非正式的方式，或者通过股东代表小组。这与瑞典目前的做法类似，在瑞典，代表大股东的委员会会提名董事会候选人。

股东都是哪些人

机构投资者——共同基金、养老基金、保险公司——成为美国公司股票的主要所有人。下面的数据事实上低估了机构投资者的份额，因为对冲基金没有被包括在内。对冲基金公布出的信息不足以令政府统计员进行可靠的统计，因此主要被归入“散户”项下。

美国公司所有权（截至2011年年底）



走出“股东资本主义”

20世纪70年代，很多美国大公司都存在自满问题。经理人自视为重要机构的掌舵者，他们抵触改变，尽管竞争大环境发生了显著变化。相应的，股东们变得不耐烦，学术界提出如何让着眼于自我利益的经理人忠于职守的理论。结果引发了一场变革，变革使得经理人们对风险的厌恶程度下降并且更愿意接受改变。

但是股东们未能成功控制住变革催生出的一批更激进的经理人。他们怎么可能控制得住呢？除了当一家公司陷入困境的时候（通常是多数股东们唯一能够团结在一起反对管理层的时候），股东和经理人之间的冲突是不对称的战争，股东们没有获胜的可能。

过于关注股东的要求事实上可能会令他们的境况更糟。越来越多的证据（如《哈佛商业评论》2011年11月份“伟大公司的思考方式如何与众不同？”作者罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)）显示，随着时间的推移，在实现股东价值最大化方面，最成功的公司往往是那些关注于股东价值最大化之外其他目标的公司。比起股东，员工和客户通常更了解一家公司，并且对公司有更长期的承诺。传统、道德和职业标准对行为的约束力超过激励机制。这里的结论不是说经理人和董事会总是知道得最多，而是说分散的短期股东可能不会知道得更多，也就是说依赖股东让公司循规蹈矩的治理体系注定会失败。

过去几十年，公司治理和管理人士薪酬方面的改革带来了很多意料之外且不受欢迎的后果。有鉴于此，我们对于提出新的大规模改革建议持谨慎态度。但是我们的确认为赋予长期股东一个更重要的角色，并且在股东、经理人和董事会之间培养一种更紧密且更具建设性的关系，应该成为优先考虑的问题。

因此，股东们应该为公司治理大戏中的其他演员——董事会、客户、员工、债权人、监管者和非盈利组织——也找到角色，让他们也分担一些提供资金、信息，特别是约束方面的责任。这是利益相关者的资本主义——正是基于这样一种认识，即当今的股东并不太擅长让“股东资本主义”运作起来。

（1）熔断机制即自动停盘机制，是指当股指波幅达到规定的熔断点时，交易所为控制风险采取的暂停交易措施。

（2）托宾税是指对现货外汇交易课征全球统一的交易税，旨在减少纯粹的投机性交易。罗宾汉税通常指一揽子金融交易税，是由一些非政府组织提出的，概念上与托宾税类似，但影响的资产类别更广泛，包括股票、债券、商品、单位信托、对冲基金、衍生品（如期货和期权）买卖。

（3）加州公务员退休基金是美国最大的公共雇员养老金基金组织，是股东价值导向公司治理运动的有力推动者，是股东积极行动的创始人。

（4）研究显示，机构投资者对公司治理的积极参与带来了所投资股票市场价值的增长，所获回报大大超过了其投入，被称为CalPERS效应。

贾斯廷·福克斯是哈佛商业评论集团的编辑总监。杰伊·洛希是哈佛商学院路易斯·柯尔斯坦（Louis E. Kirstein）人际关系教授。

本文原载于《哈佛商业评论》2012年7-8月刊

建议阅读

《增加股东权力》

《哈佛法学评论》2005年1月 卢西恩·别布丘克（Lucian A. Bebchuk）

《噪音》

《金融杂志》1986年7月费希尔·布莱克（Fischer Black）

《耐心和金融》

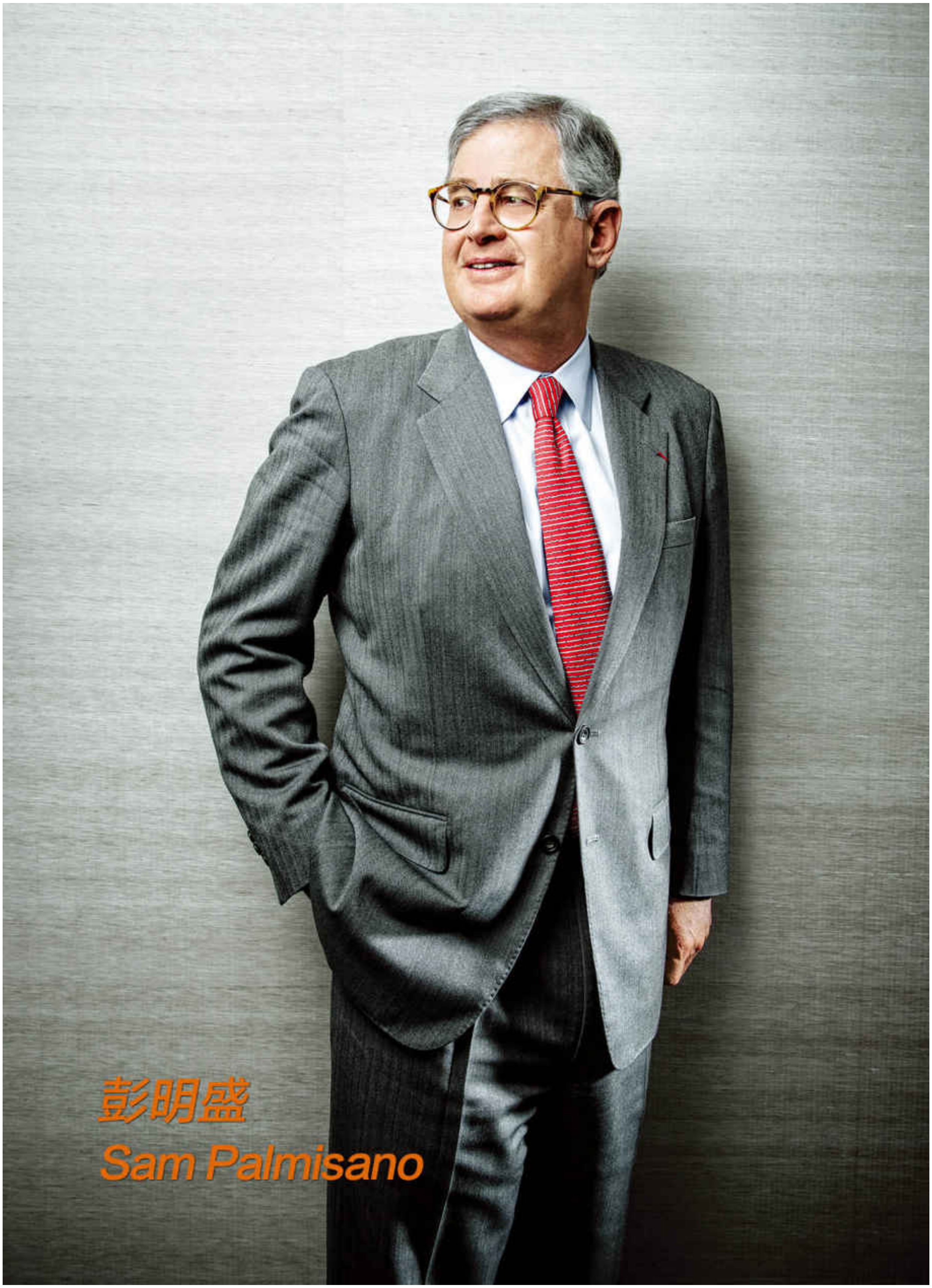
演讲 2010年9月9日 （参见bankofengland.co.uk）安德鲁·霍尔丹（Andrew G. Haldane）

《短线做多》

演讲 2011年5月11日（参见bankofengland.co.uk）安德鲁·霍尔丹（Andrew G. Haldane）和理查德·戴维斯（Richard Davies）

《股东价值神话：将股东放在第一位如何损害到投资者、公司和公众利益》

贝雷特-凯勒，2012年林恩·斯托特（Lynn A. Stout）。


彭明盛
Sam Palmisano

Managing Investors
彭明盛：管理股东新模式

熊静如 | 译　李钊 | 校　钮键军 | 编辑

为提升营业收入和增加现金流做出的长期战略路线图，已经成为IBM管理投资者的模式。该模式分为3部分：向投资者阐释为了实现目标所进行的促增长与降成本的举措；请投资者监督并评价整个实施过程；运用模式中的衡量指标来制定员工薪酬体系。

在担任IBM首席执行官的10年间，彭明盛（Sam Palmisano）很少公开谈论金融市场及其对公司决策的影响。事实上，他只是不在公开场合表达，有意保持低调。如今他的董事长任期届满，他决定打破沉默。

尽管深居幕后，为了能按照自己的意志管理公司，彭明盛和CFO马克·洛克里奇（Mark Loughridge）带领IBM团队，与华尔街进行着长期的斗争。他们为提升营业额和增加现金流做出的长期战略路线图已经成为一种模式。该模式分为3部分：向投资者阐释为了实现目标所进行的促增长与降成本的举措；请投资者监督并评价整个实施过程；运用模式中的衡量指标来制定员工薪酬体系。在他们的努力下，IBM每

股收益从2006年的6美元提升到了2010年的10美元，赢得了投资者的青睐。

模式并非一朝一夕形成的。彭明盛接替郭士纳（Lou Gerstner）成为CEO4年之后，模式才初现雏形，而让市场接受它花了更长的时间。比如，2007年初，IBM股市表现欠佳，美国全国广播公司财经频道的主持人吉姆·克拉姆（Jim Cramer）公开谴责IBM的董事居然还没有开除彭明盛。

不过，没过多久，IBM就开始接近自己设立的目标。2009年IBM的股价一路走高，比预定时间提前一年实现10美元的股价目标，非议随之沉寂。彭明盛任期内，IBM股价升高了一倍有余，巨大的回报让投资者获益直线上升。从股东回报角度来衡量，这个模式无疑大获成功。

这一模式是否有益于公司运营？彭明盛给出的答案是肯定的。他对投资者的做法没有太多异议，认为问题在于很多企业管理团队没有处理好投资者关系。自2012年10月卸任CEO以来，身为董事长的彭明盛一直在做CEO教练，传播他的管理理念。2014年4月，他发起成立了一家研究当代企业的非营利组织——全球企业中心（Center for Global Enterprise）。同时他还是埃克森美孚石油公司的董事。

彭明盛近期接受了《哈佛商业评论》贾斯汀·福克斯（Justin Fox）的专访，首度畅谈如何在企业基业长青与让投资者满意之间寻求平衡。

HBR：你在执掌IBM期间进行了一项重大变革，改变了IBM设置目标以及向投资者传达目标的方式。这一变革的初衷是什么？

彭明盛：我觉得，以90天为期设置目标对管理实践是一种误导。你不能保证每个季度都有完美业绩。虽然我们在运营中都懂得这一点，但为了让报表好看，管理者往往不得不做一些损害企业长远利益的事情。即便最终业绩和预期目标只差一分钱，市场也会让你的股票下跌4%- 8%。其实，市场对一分钱产生这么大的反应，毫无道理。

HBR：在你就任CEO之前，IBM是以90天为期设定目标的吗？

彭明盛：不是。我们给投资人年度规划，按年度给他们回报。你必须给投资人一些回报，因为他们是企业拥有者。当时的问题在于，他们无法知道我们在做什么。IBM业务线非常庞杂。倘若你希望别人给你投资，你必须要做好信息披露。

于是我想，如果我们制定长期目标，同时给投资人充分的信息去作明智判断，将会对投资人和我们都大有裨益。

HBR：但在你担任CEO的头几年，IBM的股价几乎没什么变化。

彭明盛：当时股价持续低迷。我们觉得这是因为市场没有完全了解我们的工作。其实，所有CEO和CFO都会觉得自己公司的股价被低估了。即使市盈率达到100倍，他们还是会认为被低估了，这是他们的本性决定的。

我们召集大股东会议，在会上问他们：“怎样才能更清楚地传达我们公司的价值？”得到的回答是：“你们就像黑匣子，我们没法看清。”于是，我和CFO开始思考如何在不被季报束缚的情况下，依然能够提升信息披露的透明度。

2006年，我们对华尔街宣告，到2010年我们的每股收益将从6美元提升到10美元，其后我们在模式中又增加了长期的员工薪酬制度。起初股东心怀疑虑，他们说采用这个模式虽然很好，但是不确定我们是

否能把它执行下去。我们做到了，而且事实证明这个模式适用于IBM。

很多人问我这个模式是否适用于其他企业。我认为这要视情况而定，要取决于企业的成熟度、规模以及企业的财务状况。如果你的企业较为年轻，规模小且盈利少，你就可能不适用于IBM的模式。如果采用IBM模式，你只是在短时间内获益。现在有很多企业只有不到1%的利润率、甚至没有利润，但却疯狂地扩张。最初几年不赚钱可以，但总有一天会有人出来说："到该赚钱的时候了"。接下来投资人就会要求"我要获得收益"。

HBR：IBM的股东和初创企业的股东真的是完全不同的两类吗？

彭明盛：我认为是的。像伯克希尔哈撒韦公司（Berkshire Hathaways）、纽伯格伯曼公司（Neuberger Bermans）、Capital Worlds，他们看重的是投资回报的长期效果；还有另一类投资者只想和你做交易，对企业本身没有多大兴趣。他们不会关注IBM，其他企业更适合他们。

邀请股东参与

HBR：也就是说，可以采用与市场沟通的特定方式来吸引特定股东？

彭明盛：我们决定以百分之百的透明度来面对大股东，在规章制度允许的范围内披露更多信息。我们还会每个季度都请几位股东来与整个高管团队面谈。

HBR：你说的这些大股东是指Fidelity、Capital Group吗？

彭明盛：富达投资（Fidelity Investment）、Capital Group、贝莱德（BlackRock）、T. Rowe、惠灵顿（Wellington）、纽伯格伯曼都是我们的大股东。每家公司入股后都会带来4、5位投资组合经理。

我要向团队强调的是“这些大股东拥有我们的公司。如果维权投资者开始介入IBM，我们不得不直面他们，并被迫把所有信息摊开给他们看。那么，为什么我们不用同样坦诚的方式面对自己的大股东呢？”

CFO会召集会议，就未来一年或一个季度的现金流和资产负债表进行讨论，然后软件、硬件、服务事业部会参与讨论。我总是在最后发言，这样他们就可以尽可能充分地就业务进行讨论。

HBR：这些会议肯定会持续很长时间。

彭明盛：会议一般在早上开始，期间股东随时可以走。他们有时在2点钟，有时在6点钟离开。我们谈论的议题包括“你觉得资金配置状况如何？我们来聊聊分红和股票回购，谈谈并购策略。你觉得我们该怎么做一笔大买卖？”我们在会上充分交流意见，而且我发现这些意见非常有价值。

这些人真的会关心公司的利益。他们拥有公司3、4%的股份，希望看到公司成功，不会去想如何搞垮你或是欺骗你。这样的会议不同于只是在炒噱头、卖报告的卖方分析师会议，大股东们也不会和你玩套利游戏说，“看！我抓了你一个正着”。

认真聆听股东们的观点，就会发现我们其实可以用符合既定战略的方式回报股东。基本上股东只是要求我们在资本配置上考虑他们的利益。他们想要更多边际利润、更多现金收入，而不是营收增长。因为他们知道如果收入增加，我们会以股息或是股票回购的形式给他们回报，而大肆并购会带来多少价值谁也说不准。

HBR：一直以来，克里斯坦森都在批评财务指标。如果强调资本配置和资本收益，可能最后你会聚焦于效率而非创新，因为创新在初期往往收益不佳。会有这样的风险吗？

彭明盛：我们每年在研发上的投资是60亿美元，此外还会花100到110亿美元用于并购，以获得无法靠内部研发有机生长出的技术。技术方面的总投入大概占收入的10%。能拿出如此高比例的收入来做研发的企业并不多。在IBM，我们知道我们必须投资于长远发展。当然，投资不一定都会有成果，这是研发工作中不可避免的，要不然它就不叫“研究、开发”了。

研发工作如同带来未来收益的“种子”。即使在困难时期，你也不能吃掉种子，杀鸡取卵。这么做你就死定了。惠普就是一个活生生的例子。即便在2008年经济衰退时，我们也不曾削减研发投入，互联网泡沫破灭时，我们也是如此，坚持研发是我们的原则。我完全同意克里斯坦森的观点——你必须持续进行研发投资，一旦停下，你就很难赶上。

但我不认为衡量指标是问题所在，我认为管理的成熟度才是关键。你可以建立一套以长远利益为导向、同时投资人又可以衡量的指标体系。你总不能一年到头业绩都很糟，然后说：“我是在作长远打算”。没有投资人能容忍这样的企业，对吧?

有了衡量指标，你就可以比竞争对手更高效。我们提高效率并不是减少投资，而是可以拿出更多钱来投资。高效让你有更多的选项，可以选择投资于未来，可以给员工涨工资、提高营销预算，也可以选择给股东更高回报。但你不能以“考虑长远”为由，为自己的低资本利用率找借口。不能说，你有很多现金，是为了做长期打算。闲置资金就好比多出来的脂肪，需要减肥。审视经营效益比率，你会发现效率

与长远发展之间没有冲突。你在创新和长期发展上的投资只是SG&A（销售、普通和行政管理开支）的一小部分，大约只占4%。余下的96%是其他事项的开支，包括福利、招聘、会计记账成本、供应链等。你可以在这些方面提高效率，然后把省下来的钱用于给股东带来更多回报，或是用于创新。

HBR：所以，让投资者在中期发展中获益与做你想做的事之间并不必然矛盾。

彭明盛：你必须给投资者一些可以衡量业绩表现的指标，当然指标可能会让你不舒服。我们也是经过一段时间才明白了这一点。

不参加季报电话会

HBR：你刚才谈到自己并不经常和卖方分析师交流，而是试图与长期投资者互动。但是季报电话会总是由卖方主导的（投资银行争取到企业发行股票的服务后，将这批股票分散卖给其它的投资机构或民众，这个时候投资银行等同卖方——译者注）。你会参与季报电话会吗？

彭明盛：从不。我建议CEO永远不要参加。我会极力避免两件事：一是季报电话会，我的方法是一年参加一次投资人会议，通常在春天，卖方也会出席；二是我不会花很多时间在电视会议上鼓吹自己的才能，我觉得不合适。

管理者在任期内是经营者，是一个管家，而不是创始人。你在这个位置上要做的是保障长期回报。IBM是家百年老店，我们希望让它能到200年，我希望不要因为我作CEO时做的蠢事，而让公司在105岁时夭折。

不参与卖方的季报电话会这件事并不是因为我不做准备。我们肯定都会准备。我不参加的原因在于它的短期主义导向。郭士纳就从来不参与这些会议，所以我不参加也无可厚非。我曾与GE的CEO杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）长谈，他说："我没办法不参加，因为杰克·韦尔奇一直都参加。"我说："我理解，他带了个坏头。"

HBR：好吧，有多少这样的会议其实CEO才是始作俑者……

彭明盛：我们互相警告对方说你该做什么、不该做什么，参加这会压力也太大了。如果你的前任不这么做的话你就有了选择；如果你的前任一直参加，你就很难不参加。

CEO的角色

HBR：你对CEO角色做了几种不同的阐释，你刚才将股东界定为企业拥有者，你是企业的管家。

彭明盛：没错，我们就是管家。

HBR：那么股东就是老板？

彭明盛：单独的股东都不是老板。管理者和董事会都要为企业寻求长远发展负责，这应当与股东利益一致。我要强调的是，有些时候公司的长期发展与股东的利益并不一致，比如，持股1%或2%的人要求获得两个董事会席位，并不一定符合组织的长期利益。如果持股达到5%、持股3到5年的人想要一个董事会席位，这是一回事；但是如果持股1%、持股时间才90天的人要求获得3个董事会席位就是另一回事，后者不健康。

我的观点是，如果你想要企业基业长青，必须将公司的长期发展和股东的利益结合在一起考虑。我们从来不会说“反正我的任期就到某年为止，谁管以后会怎样”；我们常说的是“我们认为我们的目标是什么、我们计划这样用你的钱进行投资，你怎么看？你有不同的做法吗？”然后就此展开讨论。

HBR：你得到了真正有建设性的答案吗？

彭明盛：嗯，确实花了点时间。最初股东们面对这些问题时大为震惊，措手不及。投资组合经理一般比较资深，分析师较为年轻，年轻的人们根本不知道怎么回答，他们看我们的眼神就像在说，“不敢相信你居然问了我这么一个问题，这本来应该是我问你的问题啊”。

HBR：金融资本市场在过去几十年里重要性越来越大，我不知道投资者现在是否需求越来越多，但你会更多地听到来自投资者的声音。这是一个问题吗？投资者意见的权重是否过大了？

彭明盛：不一定。我的答案可能和其他人的看法略有不同。所有人都对维权投资者有一些负面看法，对吧？我也不例外，但是我已经思考了很多，这主要取决于他们是谁以及他们要什么。有时他们只是要求你重新思考资本配置方案，如果管理层在资本配置上没有思虑周全，可能就应该有人来给一些建议。

维权投资者卡尔·伊坎（Carl Icahn）说eBay的人是“一帮暗箱操作的人”，他的观点对不对还有待探讨，而有一些维权投资者只是在说“你的资产负债表上有那么多钱，你可以花80亿美元收购，为什么不给股东多一些回报呢？”这是毫无道理的要求吗？如果我是这家公司的CEO，我可能会给股东更多回报。一旦你度过了初创期，你就应该回馈股东。

我把创业期称之为“第一幕”，也就是第一阶段。这一阶段的重点是打造热门产品、让企业运营良好。比如谷歌和Facebook就已经运营良好。有了好的理念、丰厚的回报，就已经转入“第二幕”。第二幕会让你的企业营收从300亿美元跃升至1000亿美元吗？这恐怕就有难度了，这是微软现阶段面对的挑战。

所以你必须说：“我需要变换视角，找到不同的创造股东价值的方式。我可以重新思考资本配置方式”。作为管理团队，你应该认清自己处在企业生命周期成熟曲线的具体位置，然后采取相应的做法。作为CEO，讲话不要像一个刚从斯坦福毕业、想出了一个标志界面就自认为了不起的人。

HBR：**我觉得，处于这一阶段的企业比如思科、微软，很难做到这一点。**

彭明盛：这正是他们的痛点。他们说：“我记得往昔黄金岁月中的风云激荡，但我也要抓住下一波浪潮：（微软）提升windows移动性；（思科）让‘万联网’用上高端光纤路由器。”而投资者却说：“等一下，我希望你现在变得更成熟，你的企业已经不是初创企业了。”投资者想要回报，源源不断的稳定回报。

它们是管理良好、资金雄厚的企业，但投资者与企业管理者对企业规模、企业成熟度、该做什么的问题上，有很大的认知差异。

从战略开始

HBR：**组织的内部对话应该在多大程度上与资本市场的表现相关联？**

彭明盛：两者必须结合起来。你应该先从战略着手，我们的战略是逐渐向更高利润和价值的业务迁移，退出大路货的领域，进入我们认为是未来有发展空间的领域，比如数据分析、云、大数据等等——很多都是软件。然后我们必须把这些想法转换为财务模型，这样投资者才会说"我认同这一战略"。之后我们必须把这个财务模型再转换成管理机制，每个事业部都必须有一个执行路线图，然后我们必须建立起一个能够带来成功的薪酬制度。所以，从战略开始，层层深入，逐步调整，最终形成一个体系。

这些事无法一蹴而就，但最终我们成功了。如果要我指导别的CEO的话，我会强烈建议从战略开始。你必须有一个符合逻辑的战略，它要建立在事实而非情感之上。然后如何执行呢？你不能有一个只停留在CFO、CEO和战略部门层面的战略模型，企业所有的业务单元都必须参与其中。

之后，你要激发团队的信心，不需要每个事业部都表现完美。我过去常说："我想要的是你们的表现能达到良好就可以了，不是优秀。如果人人都能达到良好，我们就能实现目标。"我不能指望90%的人都达到优秀。

最后，人们要明白，如果他们执行了这个模型，就会获得回报，因为不会有人叫喊："不要给那些人钱，因为我们不喜欢他们为股东赚很多钱"。薪酬与给股东带来回报挂钩，这就是今日的现实，尤其是在银行业。

HBR：比起实业，银行更容易让你一年风光两年后遭殃。

彭明盛：没错，但你可以应用我们的方式——长期薪酬制。埃克森美孚的薪酬期甚至比IBM的时间更长，你退休几年以后的薪酬也囊括其

中。有没有局限性？有，但它适合于企业的业务。埃克森美孚的资本配置在15- 20年后才会带来回报。也就是说企业作决策是未来长远利益。因此这种薪酬体制适合该公司的模型和战略。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年6月刊

哈佛商业评论 增刊：
公司治理理论新发展——大象有形

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

首席编辑 Chief Editor

李全伟 Li Quanwei

首席编译 Chief Articles Editor

安健 An Jian

高级编辑 Senior Editors

李源 Li Yuan 李剑 Li Jian

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editor

王晨 Wang Chen

编辑 Copy Editors

万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

撰稿 Writers

李茂 Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei 齐菁 Qi Jing

视频编导 Video Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director
左微微 Zuo Weiwei
美术编辑 Graphic Designer
于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui
张燕冬 Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
副总经理 Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
李一品 Li Yipin
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger
张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai
陈萌萌 Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers
王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting
市场专员 Marketing Specialist
杨逸雯 Yang Yiwen
品牌专员 Branding Executive
吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers

程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：公司治理理论新发展——大象有形

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00006089-20150618
最后修订：2015年6月17日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《CEO有话说》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00RGMKCNA

《08危机6年祭——反思中的探索》



购买链接：http://www.amazon.cn/dp/B00NZSOKKK

Harvard Business Review

哈佛商业评论

全球化

侨民营销：国际化新策略

抓住身边的国际化机遇

阿拉伯生意不难做

以色列企业决胜全球化“奇袭战”

抓住身边的全球化机遇



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：抓住身边的全球化机遇

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

全球化

侨民营销：国际化新策略

抓住身边的国际化机遇

阿拉伯生意不难做

以色列企业决胜全球化“奇袭战”

抓住身边的全球化机遇



《哈佛商业评论》出品

增刊：抓住身边的全球化机遇

序：真正的全球化

侨民营销：国际化新策略

抓住身边的国际化机遇

阿拉伯生意不难做

以色列企业决胜全球化“奇袭战”

版权页

哈佛商业评论 增刊：抓住身边的全球化机遇

编辑：时青靖

设计：崔晓晋

真正的全球化

据最新外贸数据，目前中国与欧、美、日等主要贸易伙伴双边贸易均保持增长趋势，中欧双边贸易增长9.9%；中美贸易增长4.4%；与东盟贸易增长4.2%。从这些宏观数据不难得出，中国目前贸易依然主要依赖发达国家市场。

这种“喜人”数据的背后则是，中国企业全球化战略的缺失：中国并没有改变此前依赖发达国家市场的传统做法，一旦美国或欧洲经济再次陷入困境，那么这些一味关注与欧美进行跨国贸易的中国企业将会损失惨重。其背后的原因是中国企业依然没有理解全球化的真谛，依然认为，只有走进发达国家，才是全球化。

本书收录的一组文章是对全球化概念的厘清，同时让中国企业领导者明白如何转变自己的全球化理念，开拓更广阔的海外市场，不再受限于传统的发达国家市场。比如，巴西美容巨头Natura打破了国际化的固有观念，不再将“海外市场”等同于“发达国家市场”。（“抓住身边的国际化机遇”）

如何打开一个国家的市场，可参见“阿拉伯生意不难做”。明确文化与宗教的相互影响，认真把握它常被误读的过去。中国企业不仅能在这里取得发展，同时又可兼顾中国伊斯兰教人群的消费需求。如何重新定位一个国家的新消费群体，“侨民营销：国际化新策略”一文则告诉你，国外的侨民群体如同分散在各个地区的节点，散布产品信息，是民族企业踏入国际市场的最佳跳板。

也许企业发展到最后，也不曾踏足发达国家市场，但这并意味着你没有全球化。

《哈佛商业评论》中文版编辑部

侨民营销：国际化新策略

尼尔马利亚·库马尔（Nirmalya Kumar） 扬- 贝内迪克特·斯廷坎普（Jan-Benedict E.M. Steenkamp）I 文
康欣叶 I 译 王晨 I 校

通过瞄准国外侨民群体，新兴市场的公司正悄然铸造全球品牌。

尽管在过去的300年里，世界经济的重心经历了由发达国家转移到发展中国家的剧变，但是，仅有少数出身新兴市场的公司在发达国家成功创立了品牌。有几个原因导致了这一现象：这些野心勃勃的、来自经济急速增长地区的公司，也就是“新兴市场巨人”，它们进入世界舞台为时已晚，人们刻板地认为它们只能生产低质量产品，不会视其为新一代技术与产品的创造者。类似的想法不胜枚举。

传统的想法是，新兴市场巨人需要花费大量资金，克服重重阻碍，才能在发达国家建立起自己的品牌。悲观主义者甚至认为只有少数巨型的私有企业或者国有企业才有能力投入国际化浪潮。

然而这并不表示其他新兴市场公司就此放弃了走向世界的愿景。海尔、联想、塔塔集团、马恒达（Mahindra & Mahindra是一家总部位于印度孟买的跨国汽车制造商——译者注）、巴西航空工业公司

（Embraer）以及Natura（一家巴西的护肤品制造商——译者注）都利用有限的经费成功地研发了充满创意的产品。在资源有限的情况下，它们不断尝试创建国际化品牌；与其比花销，不如拼智慧，争取超越那些更大、更完善的跨国竞争对手。

在过去的三年中，我们研究了在世界范围内扩张的新兴市场巨人，与希望创建国际品牌的CEO进行对话，并且发现了一些创新策略的新动向。一个非常有效的策略是瞄准侨民群体（iaspora）进行营销——这也正是此文的主旨。

一些精明的公司跟随本国移民，在移民数量可观的国家扎根发芽。比如：美国有3200万墨西哥裔美国人；德国有400万土耳其血统居民；英国有300万南亚移民。但并非所有移民都认可来自家乡的公司或品牌。新兴市场巨人必须确定哪个群体对自己接受程度较高，继而以这些群体为跳板，在成为主流之前提高品牌的认知度，增加公司收入。

许多公司管理者都忽略侨民营销这一省钱而又低调的国际化途径，原因在于发展中国家对于这些移民褒贬不一——他们通常被视为背叛祖国的人。当然，这种旧观点正逐渐给新意识让位；很多公司意识到，瞄准侨民群体，并且利用他们在国外的成功开拓市场，可能是极富价值的品牌创造手段。

侨民群体的价值

面向侨民群体的营销策略越来越受欢迎。从2000年起，世界范围内的第一代移民数量迅速地从1.5亿激增至2.14亿，增幅达到42%。相悖于普遍想法，许多移民家境殷实：2011的调查显示，印度裔美国人，

美籍华人，以及越南裔美国人家庭收入中值分别是90529美元、63538美元，以及54590美元，高于美国整体收入水平中值50502美元。

侨民与家乡的距离也大幅缩短。过去，如果你举家迁往另一块大陆，你要么很多年回不了家乡，要么就断绝与家乡文化的联系。但是随着航空旅行的普及，价格低廉的移动通信服务的出现，以及卫星电视的广泛应用，人们能够随时随地与亲朋好友保持联系。此外，本土的流行文化散播海外，使得新兴市场的公司能够更容易地深入侨民群体。

随着中国与印度的开放，并成为全球经济的热门市场，人们对移民的印象也发生了改变。中国移民为他们的家乡和移民国之间构筑桥梁；印度移民帮助家乡的高级人才寻找在跨国公司工作的机会。由于侨居国外的中国人和印度人社会地位的上升，包括英国与美国在内的很多国家都在逐渐加强对这些居民的关注。结果是，这些移民的消费习惯以及文化的示范效果逐渐增强。

理论上，这些变化应该促使有商业价值的侨民市场的形成；但是，营销策略是否成功取决于一个重要因素，那就是侨民的思维模式。公司管理层必须善于利用文化心理学来了解人们的行为，充分利用侨民群体的潜力促进跨国品牌的创立。

准确定位侨民市场

出生地文化对于一个人身份的形成起着至关重要的作用。不论一个人最终定居何处，不论他是美国人、中国人、巴西人，还是英国人，他或多或少会保留对“根”的认同感。即使他们想忘掉自己的祖

先，“迁居地文化”也会使这个过程变得艰难，因为迁居地会把他们当作异类、新人，甚至伪装者。

人们移居他国后会有意识或无意识地依照迁居地文化改变自己的身份认知。市场营销专家发现，当人们经历社会学家所谓的“同化过程”（Acculturation）时，他们的态度、生活方式、价值观、语言、口音、购买以及使用习惯都会发生改变。社会学家一度认为同化是移民试图与主流文化融为一体的单向过程（想一想美国“文化大熔炉”的比喻）；然而最近的研究揭示了更为复杂的现实——移民通常需要面对两种挑战：

第一是在异国生活的同时保留文化的独特性；第二是融入迁居地文化。一方面，移民必须决定是否保留原有文化特征及习俗，并评估这种做法对自己在迁居地的成功是利是弊。另一方面，他们必须决定是否适应迁居地习俗，适应到什么程度，为了何种目的。基于这些选择的组合，移民可以被归纳为以下四种类别。

同化者。这类移民不太可能保留本国的习俗和做法。他们能够迅速地适应迁居地文化。为了不显得格格不入，他们排斥购买家乡生产的产品。实际上，同化者极端地倾向于购买迁居地生产的产品，以此显示对迁居地文化的肯定。研究表明，第一代韩裔美国人比美国出生的消费者更偏爱美国制造的耐用品；墨西哥裔美国人对于美式早餐，例如速食麦片和硬面包圈的食用量比美国平均水平还要高。

边缘人。许多移民认为自己被社会边缘化，尤其是那些被迫背井离乡的人。因为这些人通常比较贫困，因此不论在原居地还是迁居地，他们往往缺乏就业及教育机会。正如意料之中，两种文化都不会影响这些人的购买决定。他们仅仅考虑价格、实用性以及耐久性。新

兴市场巨人应避开上述两类移民群体，聚焦下述两类，他们更有可能为品牌建立提供机会。

坚定的民族主义者。这些人下意识地把自己与迁居地文化区分开。他们不为异国的生活方式、价值观、产品以及品牌所动，有时甚至报以蔑视态度。为了保留身份认知，他们留恋过去的文化，热情程度超过住在家乡的人。这种做法往往源自迁居地少数族群的自卫本能。

来自发展中国家的，充满民族自豪感的移民或许是商家青睐的目标群体。Tecate是一个鲜为人知的墨西哥啤酒品牌，由蒙特雷（Monterrey）的Cuauhtémoc Moctezuma啤酒厂酿造。通过实施面向第一代墨西哥裔美国人的营销策略，它成功地打开了美国市场。Tecate的广告传达了一种对蓝领工人及移民锲而不舍的精神的颂扬，采用独特的红色铝罐包装淡色麦酒。这让Tecate成为最受西语裔美国人欢迎的啤酒，在这个群体中拥有20％的市场占有率，并且是美国进口量第五大的啤酒品牌。2010年1月该品牌被喜力收购。

类似的，印度的Reliance MediaWorks (RMW)电影公司正在抢占美国的印度移民市场。这个群体热衷于观看对宝莱坞影片，并以此获得种族认同感。此前，这一类的影片通常只有在二线影城或艺术影院上映。但自从2008年起，RMW收购了美国的22家影院，它们都坐落在印度移民聚居的区域，如加州、新泽西以及纽约。RMW对这些影院进行大规模翻修：安装数字放映与音响系统，自动化控制财务系统，并安装动感座椅。焕然一新的影院以“Big Cinema”品牌重返市场。许多RMW影院中都配备了全套厨具，以及孟买小吃店，供应印度式零食与饮料（比如咖喱角或芒果拉西酸奶）。Big Cinema不仅仅是娱乐中心，更是印度裔家庭社交的热点场所，尤其是那些家中有青少年的家庭。

坚定的民族主义者的唯一不足是，他们更愿意与来自同一国家的人来往。他们的行为在主流文化中无法得到体现，因此通常无助于新兴品牌更广泛地立足。

双文化人。双文化人能够在原居地和迁居地培养出同样的归属感。他们改变行为举止，旨在迎合不同的环境，并且能够提取双方文化的精髓。例如，研究发现，许多印度裔美国人在家喜爱印度食物与衣着，但外出时倾向于美式服装与食物。

比起坚定的民族主义者，双文化人接受过更好的教育，薪水、经济社会地位更高，自尊心也更强。他们积极参与当地的社交活动，在社区有许多朋友，活跃于各种组织与俱乐部。迁居地非常看重这一部分移民，因为借助他们广泛的社会关系网，他们能够成为沟通多群体的桥梁。

印度工业信贷投资银行（ICICI）是一家印度银行，它借助在美印度居民中的双文化人实现了品牌的国际化扩张。当它注意到印度10%的外汇储备来自海外印度人时，ICICI首先利用自身与中东地区银行的关系为那里的客户减少汇款费。借助在英国，俄罗斯，加拿大的分支机构；美国、新加坡、巴林、香港、斯里兰卡、卡塔尔、迪拜的分行；阿拉伯联合酋长国、中国、南非、孟加拉国、泰国、马来西亚以及印度尼西亚的代表处，ICICI有能力为世界范围内的印度移民提供类似服务。

印度移民认可ICICI的产品，并把它推荐给自己的朋友。很快，ICICI银行在加拿大这种印度人被高度认可的国家签下了非印度裔账户持有人。

借着这股势头，ICICI在重点地区推出优惠活动，鼓励客户介绍朋友。而活动奖品是一张内含500分钟跨国通话时间的电话卡。

ICICI获得的收益从帐面体现了出来。在2013财政年中，国外业务占ICICI总收入4842亿卢比的9.7%，占总资产53070亿卢比的17.6%。

ICICI原总经理以及ICICI风险投资主席拉丽塔·古普特（Lalita Gupte）这样说："这证明，利用侨民群体打入新市场是可行的。"

侨民群体分类

并非每一个移民都会对家乡品牌感兴趣。新兴市场的巨人必须利用市场营销策略捕捉矩阵右侧的两个群体。



评估侨民群体的潜力

当然，瞄准侨民群体不一定总是建立全球性品牌的正确选择。想要把侨民群体的潜力发挥至最大，以侨民为突破口进入主流市场，营销专家需要自问四个问题：

品牌是否具有全球认知度？如果想要在大范围内取得成功，一个品牌必须在广大消费者中产生正面的共鸣。具备以下三种品质的品牌更有能力做到这一点：

产品性能优越。这一点正是快速成长的南非休闲餐厅连锁Nando's所具备的优势。这家餐厅在26个国家营业。刚开始它在南非移民聚居的澳大利亚、加拿大以及英国开店。但是，正如这家连锁店的创始人之一，罗伯特·布罗辛（Robert Brozin）解释的那样，“我们不能只靠国外的南非人做生意。我们必须把当地人转变为顾客。出于这一原因，我们需要开发更主流的产品”。

很多原因让顾客喜欢这家连锁餐厅的产品。它选用本地养殖的鸡肉，运输过程保持新鲜，拒绝冷冻。每一块鸡肉都经过口感独特的佩里佩里酱（Peri-Peri Sauce）24小时的腌制，腌料不含防腐剂、着色剂或人工香料。之后，鸡肉对半切开后经过明火烧烤，这样可以减少脂肪含量，提高口感；最后均匀地抹上特辣、辣、中辣或是柠檬香料的特制酱料。Nando's将自己打造成一个多层次的全球品牌，不仅供应美味的、具有葡萄牙及非洲风味的产品，并且使品牌与阳光、家庭以及非洲文化相结合。截止2012年2月的一年中，它在英国的313家餐厅取得4.195亿英镑的销售业绩，净利润达到1470万英镑。

令人信服的价值。中国的电商巨头阿里巴巴渴望在国际市场中占据一席之地，它采取的做法是推广它的网上支付平台——支付宝。这家公司最开始的目标市场是信用度低、银行体系尚未健全的新兴经济体，比如越南，印度尼西亚，柬埔寨。它们对中国公司比较熟悉，和中国的商业往来密切。支付宝优于Paypal的特点是：只有当买家对购买的产品满意时，才会同意把款项打入卖家账户。通过这种系统建立起

的信用机制在法治薄弱的国家颇具价值。阿里巴巴希望这个系统能够在其他国家扩张，正如它在中国做到的那样。

积极的原产地效应。一个品牌的起源可以提高可信度，哪怕这个国家通常给人负面的印象。想想沙特阿拉伯的香水零售商Arabian Oud的案例。尽管许多西方人对沙特阿拉伯这个国家的印象欠佳，但是他们的确把阿拉伯半岛看作一个古老的香料发源地。这种历史背景包装下的Arabian Oud，旗下拥有620家店，销售400余种产品，包括香薰、香水、精油，店铺遍布33个国家，包括英国与法国。当这家公司发现许多前来沙特阿拉伯，尤其来麦加朝圣的游客青睐自己的产品时，它决意进军国际市场。它跟随着这些游客回到他们的家乡，在此过程中建立起国际品牌。（想要更了解中东市场？请参阅维贾伊·马哈詹(Vijay Mahajan)发表于《哈佛商业评论》中文版2013年5月刊上的《阿拉伯生意不难做》(*Understanding the Arab Consumer*)。）

侨民群体是否够规模？发展中国家公司的首要任务是瞄准双文化人与民族主义者聚居的区域。只有在那些地方，才有必要对供应链、分销、零售，广告以及营销进行投资。移民集群与本地人口数量的比例至关重要。举个例子，印度移民在美国共计230万人，在英国仅有140万；但是，在英国印度品牌的境遇更好，原因是印度移民占英国总人口数的2.7%，这一数值在美国仅为1%。

侨民群体的分布是否允许品牌在全国扩张？从新兴市场巨人的角度来看，侨民群体应当遍布整个国家，同时集中于几个中心区域。这些族群，尤其是双文化人，可以作为民族企业走向世界的跳板。他们就如同分散在各个地区的节点，散布产品信息，使公司有成本效益地趋向主流。

孟加拉国最大的食品公司PRAN RFL出口软饮料、零食、饼干、甜品以及调味品。它通过瞄准不同的侨民群体，拓展了海外业务。刚开始这家公司在孟加拉裔聚居的地区建立分销网。例如，在英国它瞄准伦敦东部地区，在那里，比例可观的孟加拉人居住在哈姆雷特塔自治市（他们占当地人口的32%）。

PRAN之后瞄准来自印度，斯里兰卡，尼泊尔以及巴基斯坦的移民。他们的居住地离孟加拉人不远，并且有相似的消费习惯。PRAN生产的食品遵循伊斯兰标准（清真），这家公司继而采取了面向来自南亚的所有穆斯林的策略。最后，这家公司为了在英国打造自己的品牌形象，在大众媒体中大作宣传，同时确保渠道，让产品打入主流市场。

侨民群体的社会经济形象对品牌是否有正面作用？想要对这个问题做出判断，公司需要思考侨民群体成员的形象是否代表了原居国形象。人们倾向于与同类来往，社会学家把这一现象称为“同质相吸”。如果当地的消费者不能对少数民族消费者表示认同，他们也不会关注这一品牌。

总部设在马尼拉的快餐公司快乐蜂（Jollibee）在进军美国市场时就利用了同质相吸原则。它瞄准了居住在加州、相对比较富裕的菲裔人口，并借此向美国的其他地区发展。加州比起香港是一个更明智的选择，因为在香港，菲律宾人大多数从事家政工作。假如快乐蜂选择了投资香港，那么香港人可能会认为这是一个蓝领阶层的品牌，而拒绝为产品支付额外费用。快乐蜂采取的选择性策略确实带来增长：2012年其菲律宾国内的销售额增长了10.8％，而海外销售额激增了25.7％。

如何成为全球品牌

印度的Dabur发现，分析侨民群体有助于建立全球品牌。Dabur原本是一家草药制造商，而后遵循阿育吠陀的教义（一个基于天然产品和整体生活的古老的医药系统），把产品线延伸至个人护理，将确有治效的草药与两千年文化的传承相结合，研发全新系列产品。

20世纪80年代，Dabur针对居住在阿拉伯联合酋长国的印度人，开始谨慎地开展出口贸易。这个策略前景很好，因为超过500万印度人居住在距离印度不远的海湾地区。很快，这家公司发现个人护理产品对阿拉伯妇女也很有吸引力，因为这些宝莱坞电影的影迷容易把美与Dabur广告中的印度明星联系在一起。

从那以后，Dabur开始涉足发达国家市场，例如英国与美国。这两个国家拥有数量可观的印度移民，他们聚居特定地区，遍布整个国家，而且拥有较高的社会经济地位。由宝莱坞影星出演的广告在欧洲和北美不容易产生共鸣，因此Dabur尝试了另一个战术：瞄准了西方人与日俱增的对全天然产品的兴趣。

把草药与现代工艺的结合作为卖点，加之产自“草药发源地”的宣传，Dabur得以让自己的产品更有吸引力。这种策略证明是成功的：从2004年至今，Dabur海外业务的年复合增长率达到32%。同时利润率从14%升至18.3%。

历史上，所有国家在转变为发达国家时都大量输出了国际性品牌。英国、法国、德国、英国、意大利，以及最近的日本、韩国无一例外地遵循了这一轨迹。当然，考虑到发展中国家面对的诸多障碍，一味地效仿前人是无法创造全球性品牌的。我们有理由相信，新兴市场的品牌有能力在西方创造与跨国公司在发展中国家相似的影响，只要它们意识到障碍是可以被明智的策略击破的。

逆侨民效应

旅游过程中人们更倾向于购买当地品牌的产品。如果他们拥有良好的购买体验，便会在返回故土时寻找替代品。这也就是为什么泰国食物在20世纪90年代受到世界范围的追捧。

正如许多新兴市场中的品牌，产自墨西哥的科罗娜成功地实践了逆侨民效应（详见《品牌如何成为偶像：基于文化的品牌创建原则》(*How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*)，道格拉斯·霍尔特(Douglas B. Holt)著）。就像这种效应在其他案例中表现的一样，科罗娜的成功始于偶然。

20世纪70年代，墨西哥啤酒酿造商莫德罗集团（GrupoModelo）一直尝试着把科罗娜啤酒卖到美国，但一直未能成功。十年内它的出口量始终保持在每年80万箱。但是1988年时科罗娜啤酒销量激增，达到2350万箱。究其原因，墨西哥在80年代时开始成为美国学生度春假的目的地，那里美丽的海滩，温暖的气候以及疯狂的派对深受美国学生追捧。这些旅行让他们接触到科罗娜——当地一种便宜的啤酒。当这些学生回到美国时，他们就自然而然地把科罗娜当作好时光的代名词。

科罗娜在美国建立起供应链时，这些学生大约都步入了职场。它的营销部门利用啤酒日益增长的流行度，确保品牌时时勾起人们“越过边境”（“Cross the Border”，科罗娜在美国的广告词——译者注）的联想。很快，科罗娜成为雅皮士（yuppies，年轻的都市职场人的昵称——译者注）的首选。随着时间的推移，莫德

罗集团成功打造了科罗娜的高端产品形象，让每一瓶科罗娜中都蕴含了“阳光，海滩，好时光”的信息。

2012年，科罗娜Extra与科罗娜淡啤在美国的销量达到4600万箱，成为美国第五大啤酒品牌，销售额达到13亿美元。它并未走降价的老路子：科罗娜每箱价格比领军市场的百威啤酒高出45%。同年，科罗娜的全球品牌价值超过了喜力，它也成为Interbrand全球百强品牌榜单上唯一一个来自新兴市场的品牌。

尼尔马利亚·库马尔（Nirmalya Kumar）是印度塔塔有限公司执行委员会成员，现驻孟买，他还是伦敦商学院市场营销学教授。**扬一贝内迪克特·斯廷坎普（Jan-Benedict E.M. Steenkamp）**是美国北卡罗来纳州克南一弗拉格勒学院商学院市场营销系主席，拥有Knox Massey杰出市场营销学教授头衔。他们合著了《品牌突围：新兴市场品牌如何走向全球》（*Brand Breakout: How Emerging Market Brands Will Go Global*）一书。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年10月刊。

抓住身边的国际化机遇

杰弗里·琼斯（Geoffrey Jones）| 文
安健 | 译



巴西美容巨头Natura打破了国际化的固有观念，不再将“海外市场”等同于“发达国家市场”。

停滞不前的欧美经济，对新兴市场的跨国企业到底有何影响?

一般情况下，在发达国家市场中，新兴公司会学到如何与跨国公司进行“客场比赛”、享受经济繁荣带来的成长潜力，并获得机会对接最新高科技、吸引顶尖本土人才，从而成为真正的国际化公司。

然而，在新兴市场快速发展的同时，发达市场却持续低迷。这会对企业的全球化逻辑产生什么样的影响? 特别是对来自印度、中国、印度尼西亚、巴西和土耳其等新兴经济体的企业。

Natura化妆品公司可能是最有资格回答该问题的公司之一。尽管本土市场的需求越来越旺盛，这家巴西美容产品巨头却曾用30年的时间，致力于撬开发达国家的市场，结果喜忧参半。在此过程中，公司也发现快速发展的本土市场对新兴公司的国际化战略是一把“双刃剑”。

在持续的国际化尝试中，Natura发现，它不得不在风险四伏的海外市场和邻国蓬勃发展的业务机会之间寻求平衡，来分配公司稀缺的管理资源。最终的结论是：虽然对周边发展中国家投资回报缓慢并缺乏效率，但它带来的回报，已不再是争夺发达市场失败后的安慰奖，而是一种全新的成功的全球化策略。

公司在拉丁美洲和亚洲的竞争对手也逐渐认识到这一点。为持续贯彻该全球化策略，公司已不再将“海外市场”等同于“发达国家市场”——从而根本改变了公司几十年来形成的思维定式。

崛起于巴西“失落十年”

20年前，美国、西欧和日本占据了世界化妆品、香氛及洗浴用品市场的三分之二。现在，全球美容产品市场规模已达到3080亿美元，其中发展中国家市场规模大幅提高：巴西、中国、俄罗斯和印度的市场规模分别位列全球的第三、第四、第八和第十四位。

但是，快速发展的国内市场需求，并未给大多数的本地化妆品企业带来福音。中国、俄罗斯和印度的市场依然被西方和日本的巨头所主宰，它们包括法国的欧莱雅和LVMH集团，美国的宝洁、雅芳和雅诗兰黛，荷英合资的联合利华以及日本的资生堂等。不仅如此，这些跨国大鳄还在觊觎着那些吸引力尚存的本土品牌，随时准备收购这些公司。

在如此恶劣的生存环境之中，Natura的成功可谓是不小的例外。无论从何种角度衡量，Natura都无愧于“美容品巨头”的称号：2010年，公司的净收入达到51亿雷亚尔（合28亿美元），税前利润达到12亿雷亚尔（合6.6亿美元）。利润率更达到惊人的24.5%，远远超过雅芳的12%、雅诗兰黛的18%以及欧莱雅的19%，Natura从而成功跻身最赚钱的美容品公司。

与其他新兴跨国企业不同，Natura并不销售低端商品，而是销售高档、面向主流市场的化妆品和个人护理产品，其消费者锁定为社会中高层。Natura的销售网络由100万名独立的直销人员组成，其中大部分为女性，四分之一的人还同时销售雅芳等竞争对手的产品。2004年，Natura超过雅芳，成为巴西市场的领头羊。2010年，公司占据了巴西市场14%的市场份额，远远超过第二名联合利华的9.7%和第三名雅芳的9.1%。

同很多崛起的本土公司一样，Natura的发展也依托于其本土市场经验。1969年，27岁的路易斯·达·库尼亚·塞亚夫拉（Antonio Luiz da

Cunha Seabra）在圣保罗创立了Natura，起初仅为一家小小的实验室和化妆品商店。5年后，在对多种不同的分销模式进行试验后，鲁伊兹决定效法雅芳。雅芳通过登门拜访的直销模式，已经在巴西成功地运营了将近十年。建立雅芳这样的直销网络的缺点是成本高、耗时长，因为直销关系要逐个与消费者建立起来；其优点是，这种销售网络一旦成型，公司就可以以极低的边际成本进行运营。

即便是在巴西经济困难时期，这种优势依然存在。在上个世纪八十年代，巴西出现了飙升式的通货膨胀，百货商店和药店的美容产品销售受到了致命打击。不断攀升的价格和紧缩的外汇管制，迫使大部分国际公司离开或者停止对巴西的投资，这就是巴西所谓的“失去的十年”。也正是在这一时期，Natura发现自己拥有独特的优势。

公司发现，巴西文化中对自我形象的重视并没有因经济衰退而减弱。物价大幅上涨并没有压抑对美容产品的需求，相反推动大批的巴西妇女进入劳动市场，这极大地扩大了Natura的潜在用户群。所有这些有利因素使公司在1979年至1989年间，年收入复合增长率达到了惊人的43%。

1989年，塞亚夫拉和公司另外两位高管——吉列尔梅·莱亚尔（Guilherme Leal）和佩德罗·帕索斯（Pedro Passos）买断了其他股东的股票，成立了Natura化妆品公司（Natura Cosméticos）。现在看来，三人为公司设定的发展愿景，在成为公司竞争优势的同时，也为公司国际化进程带来了巨大挑战。

在此之前的几十年间，化妆品行业饱受诟病：它们制造，然后利用女性的不安全感；提倡带有种族歧视和偏见的审美观；灌输对衰老的恐惧并夸大产品的功效（有时这些功效甚至完全不存在）。Natura的创建者们则希望建立公司自己的企业文化和运营模式，这需要基于更

加健康的顾客-公司关系、顾客-销售代表关系、公司-供应商关系以及更加宏观的社会-环境关系。

在此企业文化的指引下，Natura成为天然化妆品行业的先锋和坚定的动物实验反对者，公司还是巴西首家采用全球报告倡议组织的可持续性报告框架的企业。在《企业骑士》（*Corporate Knights Magazine*）杂志评选的2012年“100大可持续发展企业”中，Natura排名第二位，仅次于世界领先的生物制药公司诺和诺德（Novo Nordisk）。2000年，Natura推出的Ekos系列，成为公司标志性产品。这些产品的原材料均来自巴西热带雨林中，以可持续发展的方式进行收集。

联合利华的多芬品牌以“真美运动”为标志，但早在“真美运动”的十年前，Natura已经开办了类似的宣传活动。该活动以30岁以上的普通女性为主角，强调女性的自信，而非对年轻外表的盲目追求。

失利首次国际化

Natura第一次走出巴西完全是计划外之举。早在1980年，塞亚夫拉已经对国际扩张的想法产生了浓厚的兴趣。走在当年纽约繁华的第五大道上，让他震惊的不单单是化妆品市场的激烈竞争，还有Natura广阔的国际市场前景。

但是从哪里开始？是进军富有的美国市场？还是有着相同语言的葡萄牙？亦或是巴西的邻国？

与很多新兴市场的公司一样，Natura对上述三种方式都进行了尝试。但是，过于新锐的价值主张以及耗时的直销模式（特别是在新市场），使公司迈出巴西国门的道路上充满荆棘。还有两个不利于海外扩张的因素，就是当时公司并没有迫切的海外扩张需求；同时由于国

内业务的发展，公司也无法分散有限的管理人才。因此，塞亚夫拉和公司的联合创始人们并没有全力追求海外市场，而是更侧重于保持其在巴西的优势。

1982年，Natura通过与当地分销商合作进军智利。该分销商通过原有的直销网络销售Natura产品，但他们的热情显然不高。一年后，公司投入10万美元建立Numina品牌，产品专门出口到佛罗里达和葡萄牙。为此，Natura雇佣一些熟人和公司的老员工来负责在当地的运营。

美容产品同红酒、奶酪一样，原产国决定一切。如果说巴黎和纽约是世界美容产品之都，那么巴西就是通货膨胀、森林破坏、足球和桑巴的代名词。竞争力的先天不足和管理层缺乏重视是公司无法克服的困难。佛罗里达和葡萄牙的市场先后被全盘抛弃，而智利的业务则在连年亏损中蹒跚，尽管Natura试图通过更换合作伙伴来建立自己的销售网络，也没能挽回局面。

大约5年后，随着通货膨胀的消退，拉丁美洲所有的经济体都开始恢复增长。巴西是该地区内经济大国和创新强国，因此很多周边国家都希望与巴西建立更加紧密的商业关系。拉丁美洲很多地区的消费者和巴西人一样对化妆品有着强劲的需求，并且在大规模的市场宣传的推动下，消费者对于美容产品的使用也越来越成熟。

不过，国内市场的不断升温，使得Natura不愿分出过多资源在国外建立销售网络，因此公司在进入玻利维亚、秘鲁和阿根廷时，也采用了在智利并不成功的运营模式——与当地分销商合作建立销售网络。

问题很快便显现出来，Natura不仅低估了邻国市场之间的差异，还低估了巴西市场与这些市场的差异；西班牙语和葡萄牙语的区别仅仅是冰山一角。举例来说，在智利，消费者更习惯通过发达的零售渠道购买产品，而不是通过直销代表。产品的配方和标签，也需根据不同

国家的消费口味和监管制度进行调整；这更多的体现在公司推出的一些新产品线上。

由于缺乏直接管理，Natura和海外的销售代表联系不够，这些销售人员无法与品牌建立牢固的联系，更无法将当地消费者的偏好信息传回巴西。这使得Natura的品牌形象变得分散模糊。十年间，公司没有在任何一个海外市场实现盈利。

赢回拉美市场

本土市场收入的不断增长使投资海外的吸引力降低，也让公司有能力承担海外市场造成的亏损。因此公司管理层一直没有认真地关注海外市场。这种情况一直延续到1999年。

那一年时任Natura销售总监、现任公司CEO的亚历山德罗·卡卢奇（Alessandro Carlucci）被派往阿根廷。拥有充分资源和授权的卡卢奇的使命是，建立一个真正以公司品牌和价值观为导向的销售网络。为降低销售人员的离职率，公司在阿根廷与销售顾问建立了牢固的关系。为提高物流的效率，Natura还在当地建立了一个分销中心。从1999年到2001年，公司在阿根廷的业务收入提高了大约30%。

2001年末，阿根廷货币贬值40%，经济随之衰退。Natura从中学到了生动的一课：坚持公司价值和理念的重要性。2000年公司花费1.1亿美元在圣保罗郊区建立了拥有顶尖技术的整合物流、生产和研发中心。通过该中心，公司大大提高了效率并降低了成本，为应对不久之后的经济衰退打下了基础。面对货币贬值，大多数竞争对手选择了涨价。但Natura选择保持价格不变，放弃了公司的短期利润。卡卢奇说：“我们的想法是要与我们的供货商、员工和消费者建立一种社交性的联

盟。这样我们就可以向阿根廷市场展示：我们要永久性的在这里经营，并且我们只对长期利润有兴趣。”

这种战略很快获得了回报。2002年到2005年，公司的营业收入增加了6倍，销售顾问从7千名增加到两万名。

公司很快地将阿根廷的经验推广到拉美的其他国家，同时确保新建的销售网络都能以公司品牌和价值为导向。在秘鲁，市场推广活动的投入提高了品牌知名度；在智利，巴西经验丰富的经理替换了当地的管理者；在玻利维亚，公司密切监管分销网络，建立本地库房并提高物流效率。从2001年到2003年，公司在智利的营业收入提高了30%，在秘鲁的收入则增长了85%。

2004年，Natura成功地在巴西证券期货交易所Novo Mercado板（译者注：该板块旨在激励上市公司发布社会责任报告）上市。

像很多成功的巴西企业一样，超额认购的IPO所带来的巨额资金和不断膨胀的自信，使公司再次将目光投放到发达国家市场。2005年正值巴黎的巴西文化年，Natura在巴黎优雅的圣日耳曼德佩区开办了两层的旗舰店。

选择法国作为目标，Natura有着自己的考虑：虽然法国对直销的态度不如与其相邻的英国和德国开放，但Natura一直与法国有着紧密的联系，法国一直是公司包装、部分原材料和技术的来源地；此外，巴黎还是世界美容产品之都。

公司在巴黎的商店只销售Ekos系列产品，Natura希望通过这家旗舰店测试几种不同的销售模式。在商店的第二层，顾客可以试用Natura的产品并了解巴西文化，同时，公司可以从法国高度成熟的消费群体中得到反馈。例如，直到一位参观的顾客向他们提问，公司才意识到产

品中苯甲酸酯成分的争议性；后来公司就停止在产品中添加这种防腐剂。除此之外，公司还考虑进行网络销售。

这些成功，使公司管理层认为，公司已有足够的管理技能进入墨西哥市场。公司很早以前就认为墨西哥市场很适合Natura的销售模式。墨西哥和巴西一样，拥有对化妆品的强劲需求以及悠久的直销传统。并且两国的经济和人口结构也颇相似。但是，相较于雅芳，Natura是墨西哥市场的迟到者；雅芳在1956年就进入了墨西哥市场。实际上，墨西哥是雅芳最大的海外市场。雅芳在这里不但销售美容产品，还销售珠宝、玩具和厨房用具。

吸取了来自巴黎的经验，公司不但建立了直销网络，还在墨西哥城的高档社区Polanco建立了Natura之家。和巴黎的商店不同，Natura之家并不销售产品，它更像是一家俱乐部，公司的销售代表可以在这里进行会面、交流经验、测试产品并接受培训。Natura认为这是一种直销和零售模式的混合体，它的成本要比建立一个综合性的零售渠道低很多。借助这种混合型模式，墨西哥成为公司第二大海外市场（截至2012年，公司在墨西哥建立了5家Natura之家）。2007年，公司开始将这种模式应用到巴西本土市场。

公司在墨西哥的成功，看似为进军美国市场铺平了道路。



变化的经济方程

数据来源：全球市场信息数据库

坚守文化 谨慎扩张

但结果令人遗憾。五年过去了，Natura依然未打开美国市场，实际上，公司没有开辟出拉丁美洲以外的任何市场。法国的业务依旧在亏损，规模依旧很小并且是公司唯一的发达国家市场（见图“巴西以外：区域性的扩张模式”）。寻找适合公司发展的市场极为错综复

杂，这样的市场需要兼容公司的直销模式、社区价值以及可持续发展理念。

2005年，俄罗斯的化妆品和洗浴用品市场快速发展，市场规模超过了60亿美元。雅芳和欧瑞莲在当地蓬勃发展，美容产品的直销市场份额从1999年的5%提升到2004年的19%。Natura的几个创始人来到俄罗斯，在单面镜背后观察当地目标客户的讨论。他们很快发现：参与者几乎完全不了解Natura，甚至完全不了解巴西，并且参与者们也并不关心环境的可持续发展。他们很快做出结论：俄罗斯市场并不是合适的目标。因此，公司放弃了俄罗斯的发展机会。

公司可持续发展的理念也使它无缘中国市场，因为中国政府规定化妆品必须通过动物实验。Natura的可持续发展理念和最高级别的企业道德标准，还常常使公司的收购计划搁浅。有些收购计划甚至已经进行了长达数月的谈判，并且这些收购还能够帮助Natura进军发达国家市场。与此相对比，主流的美容产品公司却在全球范围内大肆收购领先的天然化妆品企业：欧莱雅在2006年收购了英国的The Body Shop；高露洁在2009年收购了缅因汤姆（Tom's of Maine）；日本的直销企业Pola Orbis则在2011年收购了澳大利亚的茱莉蔻（Jurlique）。

公司决策是否限制了Natura的发展？公司的创始人们坚持认为，企业的价值观是公司竞争优势的根本来源。雅芳的案例可能对他们有着正反两方面的意义：雅芳最近在中国被指控对当地官员行贿，这种行为玷污了雅芳的品牌，损害了其与销售代表的关系，甚至还使公司险些被科蒂公司（Coty）收购。雅芳的前车之鉴验证了Natura公司所强调的企业道德的重要性。

同时，Natura还意识到，管理人才的稀缺已成为海外扩张中的一个持续性问题，为此公司开始在拉丁美洲发展壮大其国际管理队伍。公

司建立了Natura管理系统来收集并推广已有经验；并且公司开始从美国的MBA项目中招聘巴西人和其他拉丁美洲人，促使原先巴西人为主的管理团队更加多元化。

但公司并未放弃征服发达市场的雄心壮志，在2007年的年报中，公司依旧表达了进军美国市场的意愿。

2008年的世界金融海啸彻底改变了这种情况。这次金融灾难更加降低了发达市场的吸引力，同时Natura的本土和邻国市场的潜力则大幅提升。从那时起，公司的年报中再未出现过美国市场的字眼。相反，公司更专注于拉丁美洲市场。

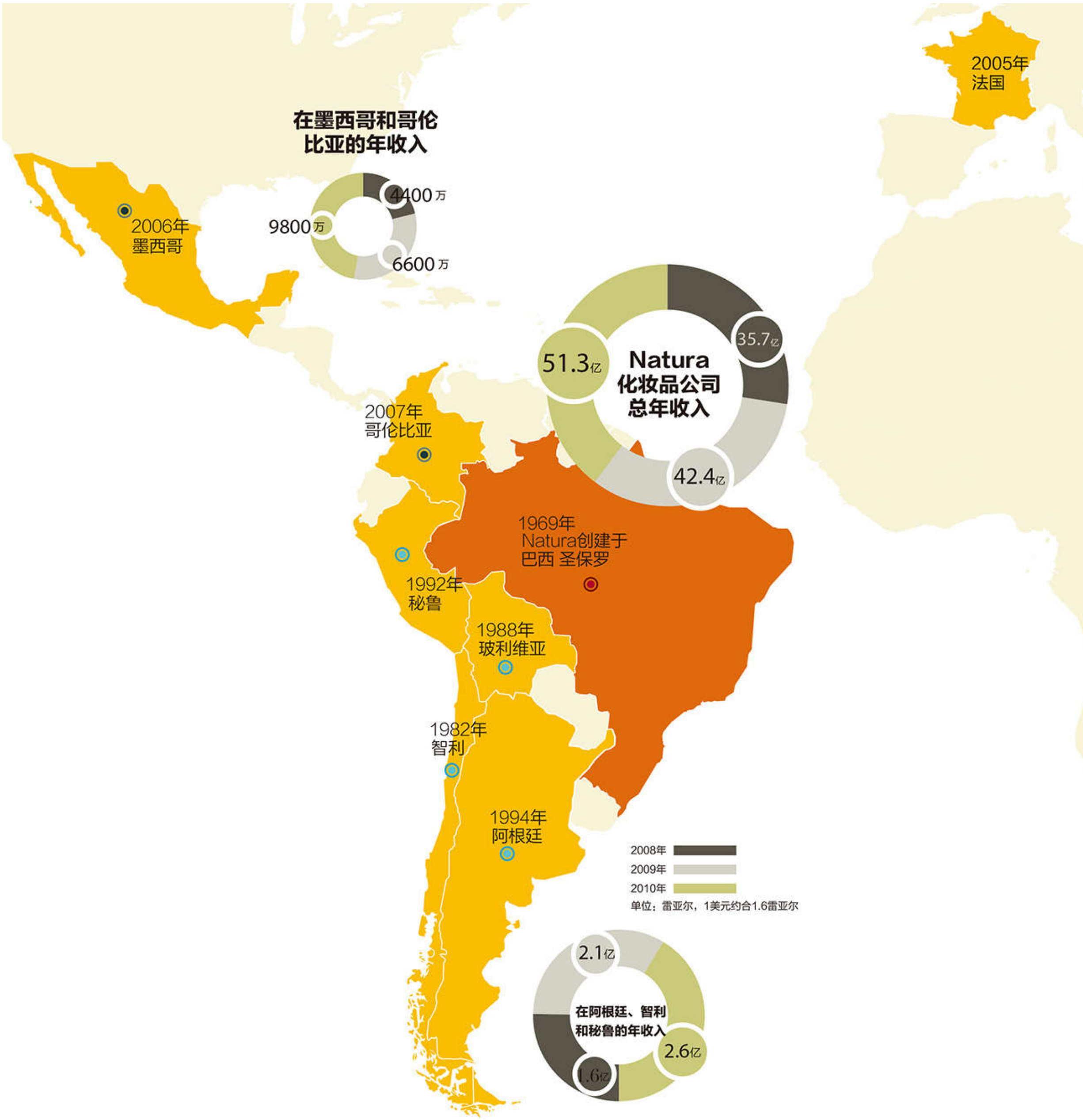
公司于2007年进入哥伦比亚，并致力于提高物流效率，因地制宜地改进自己的产品和服务（例如，由于智利的高海拔，香水会蒸发的更快。相比巴西人，墨西哥的消费者更喜欢干性的产品）。2010年，公司通过与一家阿根廷公司合作，第一次实现了产品的境外生产。2011年，公司又与来自哥伦比亚和墨西哥的合作伙伴达成了生产协议。

这些投资，反映了全球化中经济方程式潜移默化的改变。2010年，美国的美容产品市场增长率约为1%，日本市场只有可以忽略不计的0.2%；但墨西哥市场需求的成长率达到了7.5%；阿根廷、智利、哥伦比亚和秘鲁的平均成长率为10.9%；巴西国内为13.3%。2009年到2010年，Natura在阿根廷、智利和秘鲁的营业净收入相对巴西本土还较小，但也达到了1.39亿美元，增长率达到27.7%，公司的EBITA（摊销前利润）猛增44%，达到710万美元。由于销售网络创建时间较短，哥伦比亚和墨西哥的市场还未实现盈利；但两个国家2010年的营业收入暴涨69.9%，达到5300万美元。

30年前，徜徉在纽约第五大道的塞亚夫拉立下了国际化的雄心壮志。随着西方经济陷入瓶颈，以及人们对环境和企业道德问题的不断觉醒，今天，Natura公司发现自己已经达到了塞亚夫拉不曾想象过的境界。

卡卢奇表示，从长期看，虽然公司没有放弃进军欧美市场的计划，但公司的目标不再是进入某个特定的市场，而是一个整体的全球投资组合。这个策略能够反映公司在各个不同市场获得的经验和知识。就像公司的顾客们打破了对美的固有观念——年轻、直发和白肤，Natura也打破了对国际化的固有观念。它认识到在智利、阿根廷和墨西哥取得成功也能帮助公司登上世界舞台，这种成就绝不亚于征服巴黎或者纽约。

巴西以外：区域性的扩张模式



与发达经济体相比，拉丁美洲的发展机会变得越来越有吸引力。因此Natura稳步地在本国所在地区内，扩张分销渠道并建立生产中心。这种战略的一个例外是，公司在巴黎建立的旗舰店，其中的逻辑很简单：巴黎是世界美容产品之都。

（返回阅读原文）

作者**杰弗里·琼斯（Geoffrey Jones）**是哈佛商学院商业史方向Isidor Straus讲席教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年7-8月刊。

深谙伊斯兰文化
阿拉伯生意不难做

维贾伊·马哈詹（Vijay Mahajan）| 文
陈圆妮 | 译　陈公正 | 校



企业要既能捕捉阿拉伯地区充满活力的未来，又能认真把握它常被误读的过去，才有可能在这个地区兴旺发达。

阿拉食品（Arla Foods）是斯堪的纳维亚半岛最大的奶制品制造商。向来行事低调的它，在2005年就已成为阿拉伯世界名列前茅的奶制品企

业。这家丹麦- 瑞典合资企业旗下的品牌，比如Lurpak、Puck和与公司同名的Arla在中东的黄油、奶酪和奶油市场占据主导地位。2005年阿拉食品在该地区的销售额达到了创纪录的5.5亿美元。

然而就在此时，“漫画事件”爆发了。2005年9月30日，丹麦《日德兰邮报》（Jyllands-Posten）发表了一篇题为《穆罕默德的脸孔》的文章和多张有辱这位伊斯兰教先知的漫画。世界各地的穆斯林被激怒了，2006年1月，沙特的伊斯兰教长号召抵制丹麦产品。几天之内，阿拉伯世界的大部分零售商下架了阿拉食品的所有产品。阿拉食品发动了声势浩大的公关攻势来撇清自己和这些漫画的关系，强调公司已经在阿拉伯地区做了40年生意。伊斯兰教长们在4月撤消了抵制令，但这家公司2006年的销售额仍然仅为抵制前的一半。

2008年，在阿拉食品的销售额即将恢复之际，17家丹麦报纸再次刊出了一幅充满争议的漫画。该公司销售再次遭受重创。为渡过危机，阿拉食品付出了约2.74亿美元的代价，但其销售收入直到2010年才开始回升。这一案例表明了伊斯兰教在阿拉伯市场的巨大影响。事实上，伊斯兰教在阿拉伯市场的影响远大于其他拥有众多穆斯林的国家，比如印度尼西亚、印度和孟加拉国。

在后“9·11”时代，伊斯兰教的复兴让跨国公司对于投资阿拉伯国家联盟22国感到战战兢兢。关于阿拉伯世界的刻板印象是：这是一个充满了毛拉（伊斯兰教教士）、好战分子、教法裁决和“圣战”的封闭社会，这些国家的领导者憎恨外国人，年轻人被教育要抵制西方产品和文化；加之“阿拉伯之春”的政治风暴与武装冲突迫使埃及、利比亚、突尼斯和也门的统治者下台，人们很容易得出这样的结论：该地区动荡无序，不适宜做生意。

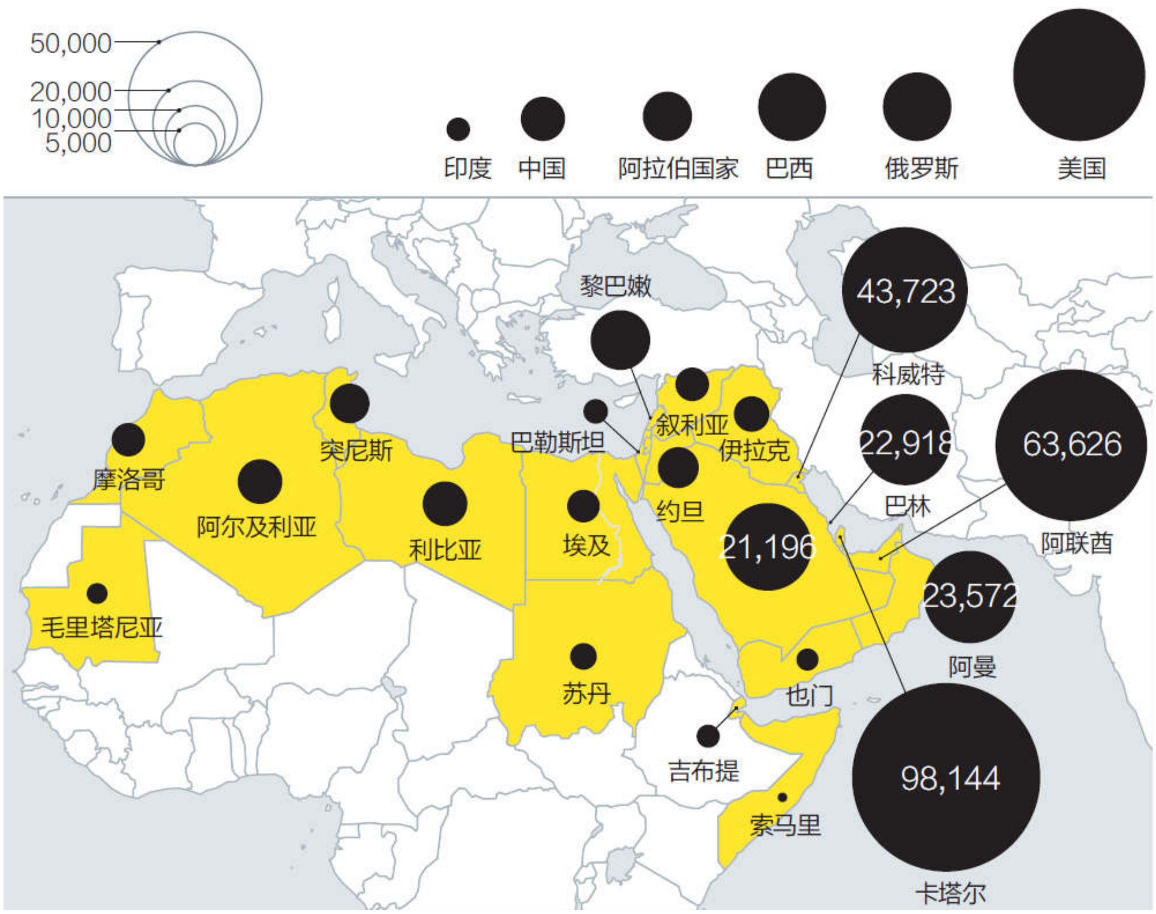
正如其他一些关于阿拉伯世界的看法，上述印象也属于凭空臆造。2008年到2010年间，我游历了18个阿拉伯国家，造访了很多市场、公司，同600多人对话，其中既有摩天大楼里的CEO、创业家，也有露天市场和集市中的购物者。我目睹的每一件事和遇到的每一个人都表明，阿拉伯市场并非与世

界其他地方格格不入，那里的消费者需求和其他地方的情况毫无二致。尽管该地区并不安定，但它的市场在成长，并与全球市场联系紧密且竞争激烈。

如果将阿拉伯国家联盟视为一个国家，它2011年的GDP就超过2.3万亿美元，这让它超过印度和俄罗斯，成为世界第八大经济体。它的人均收入在6700美元左右，高于中国和印度（见图表“阿拉伯世界的人均GDP”）。阿拉伯世界超过一半的人口不满25岁，让它成为世界上最年轻的市场之一。

阿拉伯世界的人均GDP

如果将有22个成员国的阿拉伯国家联盟视为一个国家，它将会是全球第八大经济体。



资料来源：国际货币基金组织(IMF)世界经济展望数据库、世界银行的世界发展指标数据库，美国中央情报局（CIA）世界概况（2013年1月查阅）。苏丹的资料不包括南苏丹，巴勒斯坦和索马里的资料是根据2010年的数据。科摩罗没有包含在该地图中。

（返回阅读原文）

该地区的吸引力不只限于经济金字塔的顶端。不断壮大的中产阶级人口超过1.5亿（该地区总人口逾3.5亿），正忙于赚钱与消费（见图表“阿拉伯中产阶级”）。家庭消费占该地区经济总量的44%，虽然低于印度的56%，但高于中国的35%。难怪中东专家瓦利·纳斯尔（Vali Nasr）在2011年的《财富的力量》（*Forces of Fortune*）一书中写道："横跨整个地区，一个全新的经济体正在兴起，它融合了当地的价值观和汹涌的消费浪潮，并与全球经济建立了愈发紧密的联系，这一趋势与原教旨主义带来的冲击相比，在影响力和重要性上均有过之而无不及。"

阿拉伯国家在很多方面跟20年前的巴西、印度和中国类似，庞大而复杂，容易被忽视。让阿拉伯市场尤为复杂甚至危机四伏的，是伊斯兰和阿拉伯文化在此地的交织。宗教是经济和社会的核心，主宰了市场的各个方面。今天，宗教的影响并没有消退，阿拉伯消费者虽然渴望进步、实现现代化和融入世界，但并不愿抛弃宗教和文化传统。因此，只要与他们的价值观不冲突，阿拉伯人还是喜欢和崇尚西方品牌的。一些公司试图掩盖这种文化和宗教的相互影响、认为它们水火不容，这就忽视了在该地区取得成功的一个关键因素。

阿拉伯中产阶级

国家 人口	金字塔 顶端	中产 阶级	金字塔 底部	国家 人口	金字塔 顶端	中产 阶级	金字塔 底部
阿尔及利亚 3600万	17%	55%	28%	阿曼 310万	6%	63%	31%
巴林 110万	7%	60%	33%	卡塔尔 180万	8%	70%	22%
埃及 8040万	13%	34%	53%	沙特阿拉伯 2820万	13%	65%	22%
约旦 630万	20%	41%	39%	苏丹 3270万	8%	46%	46%
科威特 370万	22%	57%	21%	叙利亚 2080万	3%	57%	40%
黎巴嫩 400万	10%	60%	30%	突尼斯 1070万	22%	52%	26%
利比亚 650万	15%	35%	50%	阿联酋 540万	11%	60%	29%
毛里塔尼亚 350万	3%	30%	67%	也门 2510万	4%	60%	36%
摩洛哥 3220万	13%	32%	55%				

阿拉伯中产阶级

资料来源：人口数据是从国际货币基金组织(IMF)的世界经济展望数据库、世界银行的世界发展指标数据库（2013年1月查阅）中得来。苏丹的资料不包括南苏丹。阶层分布是作者基于该地区数家公司的社会经济的数据估算的。科摩罗、吉布提、伊拉克、索马里和巴勒斯坦的数据无法获得。

（返回阅读原文）

尊重伊斯兰教“五功”

阿拉伯世界的消费者并不都是穆斯林，但是伊斯兰文化塑造了该地区的经济，通过“五功”影响到每一个消费者和公司。

念。伊斯兰教的圣书《古兰经》中，对一神论的信仰和接受穆罕默德是安拉的使者，是用这样一句朗朗上口的话表达的：“万物非主，唯有真主，穆罕默德是真主的使者。”这个对信仰的宣示是伊斯兰教的第一功。“念”有几层含义和诠释。

从商业角度理解所有含义和诠释绝非易事。伊斯兰教法体系的准绳是言行是否与先知穆罕默德的言行相悖，称作“圣训”的穆罕默德言行录是阐释《古兰经》的工具。这些阐释可能很主观，况且逊尼派（沙特的主要教派）、什叶派（巴林的主要教派）和伊巴底斯派（阿曼最常见的教派）遵从不同的圣训，在阿拉伯世界经营的公司必须理解每一个教派的细微差别。

阿拉食品的遭遇表明，对“念功”字面或精神上的违背都会损及公司的财富和声誉。该公司一名发言人在2006年曾对英国广播公司（BBC）说：“我们花了40年时间才在中东建立起业务，但是5天之内它就戛然而止。”西方商人尤其需要明白，伊斯兰教法被信众认为源于神圣的训导。弗兰克·沃格尔（Frank Vogel）和塞缪尔·海斯（Samuel Hayes）在《伊斯兰教法与金融：宗教、风险和回报》（*Islamic Law and Finance: Religion, Risk, and Return*）一书中也指出了这一点。

尽管阿拉食品一度遭抵制，但阿拉伯消费者很快表示原谅：当阿拉食品呼吁人们践行伊斯兰教宽容、正义和谅解等价值后，它成为首个免遭抵制的丹麦公司。

外国公司应该远离一切可能冒犯伊斯兰教的事情。例如，伊斯兰教禁止给安拉画像，也不许在商品上出现他的名字。很多公司不得不改变商标和包装来适应当地文化。20世纪90年代末，联合利华准备在全球发布它的新标识，沙特分公司的高管在全球发布的前几天看到这个标识，一些人觉得从某个角度看它像用阿拉伯语写的“安拉”。如果是在别的市场，高管们可能会忽视这个风险，但是他们深知在沙特市场不应如此。尽管成本不菲，联合利华沙特分公司还是与全球总部一起重新设计了标识。

尽管伊斯兰教是其文化的基石，但阿拉伯人还是希望商家将宗教和商业利益划清界限。带有明显宗教色彩的广告从不奏效。宝洁1990年代在阿拉伯市场推出汰渍洗衣液的时候，决定用一系列广告展示女人可以很容易用这个产品来清洗面纱。宝洁小心翼翼地把这个广告呈现为日常家务，不带任何宗教色彩，清楚表明它深谙阿拉伯市场上商业和文化之间的关系。

礼。正式的礼拜由每天五次重复一组动作和念词组成。每当宣礼员召唤穆斯林礼拜或者当酒店房间的箭头指向圣城麦加时，阿拉伯世界的人们必须面向麦加礼拜。

礼拜成为外国公司必须适应的例行程序。在沙特，公司必须每天暂停运行三次，阻止员工礼拜是违法行为。工厂和办公室在礼拜期间停止工作，会议中断，商店关门。礼拜结束后，人们才返回工作岗位。

阿拉伯各国日常礼拜的细节不同，但是不管当地的习惯如何，礼拜时间决定了一天的工作节奏。一些公司没有错过这一商机。例如，印度制表商泰坦工业公司（Titan Industries）为阿拉伯市场开发了一款显示每天礼拜时间的钟。苹果商店的一款App——alQibla则能显示精确的礼拜时间，并用GPS和地图软件指示麦加的方向。

课。伊斯兰教要求穆斯林每年把财富的一部分捐赠出来，穆斯林把这个捐赠称为纳天课或课功。因为课是伊斯兰教的五功之一，它生成了一个稳定的慈善资金池。

阿拉伯国家的天课数额无法计算。绝大多数阿拉伯人都习惯匿名的非正式地捐款，所以没有关于这些捐赠的记录。而且，这种捐赠是按个人财富超出一定数额部分的一定比例捐赠，而非按照总收入，这让它更难估算。

据我非常保守的估计，年度捐赠额可能在33亿美元左右。当地专家则宣称这一数字在250亿美元以上，2010年天课占该地区GDP的1.3%。相比之下，美国个人、公司和基金会每年的慈善捐赠约占GDP的2%。

通过天课，阿拉伯人创立了世界上最大的慈善年金。但它的使用缺乏组织，这为全球社会公益机构创造了机会。过去，阿拉伯政府和统治家族监督

天课的收取和发放。但是现在把天课交给国有机构的穆斯林越来越少，因为他们不相信政治掮客会合理使用这笔善款。而且，在大多数国家，捐赠很分散，这让它的使用效率远远低于应有的水平。

如果所有阿拉伯国家或者某一国家把天课合并在一起并进行专业化管理，这些资金可以做成了不起的事情。比如，苏丹的天课堂（Zakat Chamber）吸收了该国的大量天课。2010年它大概收到了2.5亿美元，并把其中大部分用于促进发展和自给自足，尤其是在女性中间。这个机构分发种子和面粉，女性可以用这些种子从事农业生产，或者用面粉生产食品售卖。

政府并不必须负责监督天课基金，伊斯兰银行里的金融专家可以管理这些钱，伊斯兰学者和慈善专家可以创建一套系统有效地使用这笔基金。一些专家认为，这些资金可以用来提供小额贷款，并为贫困的民众提供医疗和福利。这样做的障碍在于阿拉伯国家的政府强烈认为照顾人民是它们的工作，担心别人这么做只是为了政治目的。

一些先驱已经找到新方法来提升天课的价值。在沙特吉达的安利捷（Abdul LatifJameel）公司，员工可以给它资助的一个项目交纳天课。这一项目为蓝领工人提供培训，支持刚起步的创业者，也孵化小企业。贾米勒（Jameel）家族认为这样的项目比起对员工每月的捐赠更对社区有用。尽管费用很高，但该项目共培训了数百名工人，让他们找到了收入更高的工作，并且从2002年开始参与启动了几十家小企业。它可能是阿拉伯私人部门基于天课的企业社会责任模式的先驱。

斋。斋月是真主把《古兰经》传授给先知穆罕默德的月份，穆斯林会在斋月期间斋戒，也就是白天不进食、饮水和娱乐。（非穆斯林的外国人无须斋戒，但出于礼节他们不应在斋戒时间在公共场合吃喝。）

斋月既是精神的洗涤，也是隆重的节日，阿拉伯各国对二者的侧重点有所不同。政府要求斋月期间减少两个小时工作时间，这既是挑战也是机会：消费者有了更多闲暇和购物时间，但是因为员工不能长时间工作，所以让商

店也很难增加营业时间。很多机构意识到人们从黄昏到黎明会保持清醒，并会晚睡或者早退，所以干脆把工作时间黑白颠倒。

对于外国和当地公司，斋月和西方感恩节与圣诞节之间的时期一样，对销售额至关重要。很多阿拉伯零售商在斋月期间的销售额占其全年销售额的将近一半。斋月期间电视广告费也会大幅提升，因为电视会推出新节目；手机使用率也猛增，因为人们与朋友和家人频繁联系。阿拉伯人在凌晨进行购物，所以商场和商店都会在那时营业，同时也会进行大促销。

一个看似矛盾的现象是，中东公司的食品和饮料销量在斋月期间会戏剧性地上涨。这是因为阿拉伯人会与朋友和家人聚会，并食用特别的菜肴。餐馆会提供日落后及日出前的自助餐。销售额会在临近开斋节的时候再度提升，因为开斋节标志着斋月的结束，穆斯林们会祷告、举行宴会并互换礼物。

然而并非所有行业都能从斋月中获利；因为伊斯兰历是基于月亮的运行周期，它并不与四季同步。2008年到2018年的斋月是在夏天，这就导致了消费趋势的变化。例如，软饮料和香水销量通常会在夏天和斋月期间上涨。当它们重合时，这些行业的公司就只会有一次销售井喷。聪明的公司会在一年中的其他时间开展另外一些促销活动来提升销量。

有趣的是，一股反对斋月商业化和大肆挥霍的风潮正在阿拉伯世界兴起，一些跨国公司开始在广告中强调家庭和睦、慷慨施舍和精神升华。2009年，宝洁宣布，在斋月期间埃及顾客每买一包汰渍白麝香洗衣粉，宝洁就给贫困家庭捐一套衣服。它与一家很受尊重的非政府组织Resala合作，建立了可信度，并获得了一位政府部长的支持，还签下埃及的流行歌手哈基姆（Hakim）作为活动的形象大使。在斋月临近结束时，宝洁和它的顾客一共为贫困儿童提供了64万套衣服，汰渍在埃及洗衣粉市场的份额增长了三个百分点。

朝。麦加朝圣是世界上最大规模的朝圣。去麦加朝圣是身体健全又有经济能力的穆斯林一生中必尽的责任。每年汇集到沙特的超过150万穆斯林创

造了无数的商业机会。尽管缺少官方数据，但有报告估计2011年朝圣对沙特的经济拉动在420亿美元左右，约占该国GDP的7%。

尽管朝圣仅有不到一周的时间，但阿拉伯和国外的一些连锁酒店却从每年朝圣者的住宿需求中获利。麦加的洲际酒店离伊斯兰教最神圣的“天房”仅数米，而且这家酒店在伊斯兰教的另一个圣城麦地那有几处连锁店。尽管在朝觐期间酒店的价格会增加两倍，但麦加的酒店在朝圣期间的每一夜都会客满；酒店其他时间的入住率则为65%。2011年，沙特政府允许在麦加建500家新酒店，麦加已经成为该地区一个不断扩张的新兴城市。

朝圣是一次宗教经历，消费则成为其中必不可少的一环，从纪念品到头痛药的几乎所有商品的需求都会激增。麦加、麦地那和吉达数以百计的当地和跨国公司从这一商机中大获其利。宝洁就在朝圣期间促销它的几乎所有产品。但是能带回家作为礼品的东西销路最好。香水的销量在这一期间达到一个顶峰，电动剃须刀等小家电也销路不错，尤其是在朝圣者家乡买不到的商品最受欢迎。

索尼和三星等消费电子公司在朝圣期间的销售额相当于平时一个月的销售。三星在朝圣期间把沙特其他地区的员工调到麦加和麦地那，为了方便外国消费者，它的销售点用四五种语言来展示产品性能。

朝圣已经成为如此诱人的机会，以至于一些阿拉伯公司正把它作为全球扩张的启动平台。因为朝圣吸引了大批第一次来沙特的游客，公司每年可以在一群新的国际消费者中间测试它们的产品。他们通过在麦加和麦地那激烈的营销活动，在朝圣者中间建立品牌认知度，然后在朝圣者母国建立销售点。Arabian Oud是一家用香乌木做香水的公司，它在麦加和麦地那有52家商店，这些商店在朝圣期间的销量约占全球销量的11%。通过追随穆斯林朝圣者回国的脚步，它在28个国家建立了一个有550家商店的网络。

“走吧！”（YALLA！）你在阿拉伯世界中随处可以听见这个词，尽管面临着政治和社会挑战，这个词还是概括了这个市场的活跃。另一个你可能会频繁听到的词是yanni，意为“就是说”或“那意味着”，这是一句口头禅，它

突出了阿拉伯人民对于被理解的深切渴望。意欲在阿拉伯地区发展的公司，只有要既能处理它充满活力的未来，又能认真把握它常被误读的过去，才有可能在这个地区兴旺发达。

维贾伊·马哈詹是美国德克萨斯大学奥斯汀分校库姆斯商学院约翰·哈宾(John P. Harbin)百年讲席教授。著有《解读阿拉伯世界》（*The ArabWorld Unbound*, Jossey-Bass出版社2012出版）一书。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年5月刊。

销售额40年涨10倍
以色列企业决胜全球化“奇袭战”



图为2012年，在梯瓦制药位于匈牙利格德勒的工厂里，
一位工作人员正在整理药瓶。

乔纳森·弗里德里克（Jonathan Friedrich）
阿米特·诺姆（Amit Noam）
埃利·欧菲克（Elie Ofek）| 文
牛文静 | 译　康欣叶 | 校　万艳 | 编辑

通过规避巨头、乔装成当地企业以及找准敌人弱项这三项策略，以色列企业成功占领目标国家的“中间”市场，也就是抓住那些跨国公司不感兴趣、当地企业又难以企及的商机，壮大自己。

那些在本土做大的中小企业之所以迟迟不敢进军海外市场，是因为顾忌两类强大的竞争者。一类是跨国公司，它们拥有雄厚的资源、强大的品牌和规模效益。另一类是目标市场中的本土企业，它们非常了解本土消费者的需求，知道如何在本地监管环境下运营，和供应商、分销商、零售商，甚至政府官员关系密切。对资源有限的公司来说，找到跨国巨头和当地企业之间的“甜蜜点”（sweet spot）并非易事。管理层稍有差池，就可能让公司陷于险地。

但事在人为。过去40年间，有超过75家以色列企业从销售额不足1亿美元的企业蜕变成销售额多达数十亿美元的企业。它们的做法是：瞄准那些跨国公司不感兴趣、当地企业又难以企及的商机，并拓展和整合存在此类机会的国家和地区的市场；在渗入这些“中间”市场时，注意采用那些不会立即引起竞争者警觉的缓和方式。

在寻求发展上，以色列企业并无太多选择。首先，以色列本土市场规模有限，向其他中东国家扩张的可能性几乎为零。以色列的邻邦要么对其充满敌意，要么仅保持最低程度的商贸往来。因此，对于不乏创业者的以色列来说，企业家如果想要完全释放公司的增长潜力，只有两种选择：被跨国公司收购，或去其他地方开发“中间”市场。

尽管公司居于劣势，以色列公司的高管却能在竞争激烈的商战中运筹帷幄，这并非巧合。他们大多曾在以色列国防军服役，担任军官或其他关键角色。军旅生涯给了他们应对复杂军事情况的第一手经验。

以色列于1948年建国，最初国防军的人员和武器装备少于周边国家，却常常要进行多线作战。比如1967年的“六日战争”，以色列军队要分别在南面、东面和北面与埃及、约旦和叙利亚的军队交战。军事指挥要设法在不同战场调度宝贵而有限的资源。对以色列将士来说，第一天在一个战场，第二天被派到另一个战场是常有的事。

国防军最终在这样的考验中练就了出色的机动作战能力：在瞬息万变的战场上快速做出判断，调兵遣将。以色列军官学会了如何找出敌人的弱点和盲点，集中最强火力攻其不备，执行秘密任务，发动奇袭。

本文提到的以色列示范企业包括耐特菲姆公司（Netafim）、梯瓦制药工业有限公司（Teva Pharmaceutical Industries）和Amdocs公司，它们在全球化过程中采用了许多上述军事策略。这些企业之所以成为今天的大型跨国企业，是因为当初摒弃了较为传统的商业战略，比如为了与大公司竞争而打价格战，或和当地企业在后者更有优势的产品或细分市场上竞争。

使用同样方法获得成功的以色列企业还包括食品制造商施特劳斯集团（Strauss Group）、软件公司康维科技（Comverse Technology）、服装公司德达盖立（Delta Galil Industries）、尼龙制造商屹立集团（Nilit）、医疗设备生产商Given Imaging、泳装品牌高太丝（Gottex）等。

本文的观点来自我们对30余家以色列企业进行的研究，以及Shaldor咨询公司数十年来为40余家以色列企业提供的全球化咨询经验，文中重点介绍的三家企业也是它的客户。

找出中间市场

以色列企业全球化战略的核心是，找出那些存在于市场缝隙中的机会，即跨国巨头觉得这种机会吸引力不足，当地公司则无法胜任。评估时要考虑两方面因素：

首先，在跨国企业意识到这些机会的潜力前，你的公司能否建立起具备防御能力的市场地位？如果至少满足以下条件之一，答案就是肯定的：

• 市场潜力太小，不符合跨国公司的增长目标。

• 为满足当地市场而专门打造的产品的成本过高，或跨国企业更倾向于提供范围更广的解决方案或整体解决方案。

• 跨国企业认为当地市场需要的某些产品或服务不符合自己的全球品牌形象。

在选择商业机会时，跨国公司一般希望能在较短时间内（2- 4年）让公司的总收入和净利润获得增长，发挥出公司的竞争优势。简言之，跨国公司的优势在于雄厚的财力、规模、对供应商以及分销商的影响力、提供全面解决方案的能力以及品牌辨识度。但这些因素会促使它们避开某些国家和细分市场。

其次，和你的公司相比，当地企业是否无力竞争？如果至少满足下面一个条件，答案就是肯定的：

• 当地企业使用的技术比你公司的陈旧，或发展前景有限。

• 运营层面的专业知识或实践远不如你。

• 当地企业可用的资金资源（包括政府补助）有限。

• 监管机构对当地企业并无优待。

即使涉及的技术并不复杂，或当地企业能够通过技术更新迅速赶上来，入侵者仍然具有优势。比如，海外企业能够提供更好的产品或

服务。海外企业如果同时进入多个国家，就可以拥有当地企业不具备的规模效益。

发现适合自己的中间市场后，入侵者需要果断进入并且迅速占据主动。企业可以单独或同时使用以下三种有效策略：规避巨头、乔装成当地企业、找准敌人弱项。

Netafim

耐特菲姆发现了被大公司忽视的市场——缺水地区的中小农场，并为其提供了大公司不具备的新技术，最终成为全球滴灌技术领袖。

年收入

20世纪80年代初期	2013年
6000万美元	7.5亿多美元

规避巨头

如果企业最担心跨国公司，那就不要惊动它们，转而瞄准利基市场的客户需求。跨国巨头嫌这些市场太过“利基”不愿涉足，但如果入侵者将类似机会进行跨国整合，效果不容小觑。入侵企业还可以利用技术、制造或运营方面的优势，阻止当地企业进入这个细分市场。

耐特菲姆采用的就是这一方式。20世纪80年代，这家公司凭借可节水并提高作物产量的滴灌技术，在美国声名鹊起。早在20世纪70年

代，耐特菲姆利用这一技术，彻底改变以色列干旱地区（比如内盖夫和阿拉瓦谷）的农业现状，赢得本土市场。后来公司认为以色列的市场已经饱和，就开始参与夏威夷和澳大利亚的一些项目，为甘蔗种植者提供灌溉方案，获得扩展海外市场的初步经验。

20世纪80年代初，耐特菲姆的年收入只有6000万美元，时任CEO的奥代德·温克勒（Oded Winkler）指挥公司转战美国市场，开始了公司在海外的首次正式拓展。他判断，当时的跨国巨头关注的是大农场，这些农场需要大容量灌溉设备以及针对传统灌溉方法的维修服务。

温克勒还发现，在美国和其他目标国，当地企业没有一家拥有先进滴灌技术，因此无法轻易复制耐特菲姆领先的解决方案和铺设技术。他相信，只要公司专注于海外市场，几年内就可以在不引起巨头警觉的情况下，将业务扩展到多个区域。

在缺水地区，滴灌技术会给当地作物（比如葡萄）带来极大益处。因此耐特菲姆将目标锁定在美国的中小型农场，借此打开美国市场，几年后陆续推进到澳大利亚、意大利、法国和南非。公司高层认为，传统灌溉系统的大型供应商不会对耐特菲姆的动向感兴趣，原因有二：首先，耐特菲姆的目标客户规模较小，服务成本很高（在农民中普及滴灌技术需要进行大量培训和教育）；其次，这些客户只占美国市场的约10%。

耐特菲姆在美国成立了耐特菲姆（美国）公司，聘请来自以色列的产品专家，并在当地雇用熟悉目标客户的营销团队。公司的主要市场在加利福尼亚州和亚利桑那州，在这些地区，水资源保护项目已实施多年，地方官员更青睐有实效的解决方案。耐特菲姆当时已经累积不少在以色列运营数年的数据。

这一方法奏效了。托罗（Toro）和吉安（Jain）等大型灌溉企业在耐特菲姆进入美国市场10年后，才开始关注这一细分市场。其他企业如约翰迪尔公司（John Deere）到2005年以后才跟进。但那时耐特菲姆已遍布全球，它在技术和设备方面难有企业可与之匹敌。最后，较小的当地企业，比如美国的雨鸟公司（Rain Bird）开始加入战场，但没有一家能与耐特菲姆的规模、技术和不断的创新能力抗衡。随着公司不断扩张，耐特菲姆还拥有跨国巨头和当地企业都无法与之竞争的成本优势。

今天，耐特菲姆是滴灌技术的全球领导者，拥有超过30%的市场份额，服务100多个国家，2013年的销售额超过7.5亿美元。

乔装成当地企业

假如主要竞争对手是规模较小的当地企业，那么入侵者应先假装成当地企业，针对当地市场需求，打造比对手更好的服务和产品。前提是，这个机会在大型跨国公司眼中没有吸引力。它与跨国公司的核心竞争力或价值定位不符。

梯瓦制药的全球化战略提供了绝佳例证。通过制造和配送大型药企授权的药品，以及生产专利到期的仿制药，梯瓦在以色列获得成功。20世纪80年代中期，梯瓦制药的年收入只有5000万美元，当时的传奇CEO伊莱·赫维茨（Eli Hurvitz）和其他高管意识到，公司在本土的增长已难以为继。

仿制药生意很难全球化：各个国家对药品，特别是仿制药的生产和配送规定各不相同。仿制药的销量很大程度上由价格决定，因此它的利润比专利药低得多。和耐特菲姆一样，梯瓦制药的首选海外战场

也是美国。但梯瓦并不需要担心跨国巨头，而是要提防规模较小的本地竞争对手。所以，梯瓦并未选择不引人注意的利基市场，而是反其道而行之，借助一家当地企业，对美国的仿制药市场发起总攻。

梯瓦的管理层意识到，美国缺乏拥有丰富仿制药产品组合的制药公司。伴随这一发现的是监管层面的有利条件：当时美国食品药品管理局（FDA）调整监管规定，放宽了仿制药获批的检测要求。随着仿制药业门槛的降低，医疗保险公司可能会加强成本控制。CVS和Walgreens这些快速扩张的全美连锁药店，希望通过减少分销环节降低成本。（欲了解更多相关内容，见哈佛商学院案例“梯瓦制药工业有限公司”，作者是塔伦·康纳(Tarun Khanna)、克里希纳·帕勒普(Krishna Palepu)、克劳丁·马德来斯(Claudine Madras)）。

梯瓦的高管判定，辉瑞和默克之类的药业巨头主要致力于药物研发，不会涉足仿制药，因为这一领域需要全新的组织架构和完全不同的管理和商业文化。同时，美国仿制药市场高度碎片化，缺乏全国性企业，许多企业只活跃在某一区或某一州，规模并不大，年收入不足2000万美元，药品种类单一。

赫维茨认为，梯瓦应利用以色列的制造技术（已获FDA批准，可以在美国境内生产药物），寻找合作伙伴，通过兼并获得成功。利用这一方法，梯瓦能直接向全美连锁药店出售多种仿制药，为药店提供有竞争性的价格和购买便利性，最终实现规模效益。

赫维茨首先说服了拥有大型特种化工业务的美国企业巨头格雷斯（W.R.Grace），让该公司看到了仿制药的巨大前景。1985年，梯瓦和格雷斯组建了TAG制药公司，各占50%股权，格雷斯提供绝大多数资金，梯瓦则主要贡献专业技能和自有仿制药，并负责公司运营。1991年，梯瓦最终买下了格雷斯的股份。

TAG很快收购了位于宾夕法尼亚州的仿制药公司Lemmon，后者拥有坚实的分销网络。直到20世纪90年代中期，梯瓦一直使用Lemmon的名字在美国进行商业活动。不到两年时间，梯瓦的年收入达到4000万美元，是Lemmon被收购时年收入的两倍多。

美国仿制药制造商显然知道Lemmon被梯瓦- 格雷斯联合公司收购。但由于梯瓦当时规模较小，这些竞争者并没有把它视作威胁。待到为时已晚之时，它们已经无法撼动梯瓦在产品种类、分销效率以及定价方面的优势。

1993年，梯瓦在美国的销量超过在以色列的销量。公司继续拿下更多FDA许可，巩固自己在仿制药领域的领先地位。到20世纪90年代中期，梯瓦手上仿制药的FDA许可数量已超过世界上任何一家企业，它开始公开使用自己的公司名。梯瓦采用类似的收购策略，继续进军欧洲市场——收购英国第二大仿制药制造商APS Berk,以及匈牙利的Biogal。到2012年，经过30多年努力，梯瓦的分公司已经遍布全球60个国家，年收入超过200亿美元。

Teva Pharmaceutical

梯瓦为仿制药开创了一个全新的、可扩张的商业模式（直接向连锁药店提供药品组合），以地方小公司为掩护，确保在尚未成熟前不引起本土公司警惕。

年收入

20世纪80年代中期	2012年
5000万美元	200多亿美元

找准敌人弱项

这一策略指的是，专注解决某个细化且明确的问题。此战略不同于前面提到的“规避巨头”。“规避巨头”战略之所以可行，是因为跨国公司无法利用现有技术解决利基市场的问题，不得不放弃这部分市场；此战略则适用于想要服务主流市场的入侵公司，前提是跨国公司只能提供“一刀切”的平台解决方案或集成应用，入侵企业则更进一步，细致深入地了解用户对某种应用或部件的需求，并通过满足这些需求赢得技术优势。

以色列软件开发商Amdocs就是一个很好的例子。20世纪80年代初，公司开发了一个实现黄页目录自动化的软件，被以色列一家黄页公司采用。时任CEO的博阿斯·多坦（Boaz Dotan）很快意识到，公司要想发展，必须开辟海外市场。

不同机构需要不同的黄页服务。为了解海外客户，公司在爱尔兰和葡萄牙等地进行了小规模试点。然后它瞄准了巨大的美国市场，1984年美国电信公司AT&T的分拆重组恰好为公司创造了商机。几年时间里，Amdocs与西南贝尔公司（SBC）的黄页部、贝尔大西洋公司、太平洋贝尔公司以及GTE签了合同。

Amdocs注意到所在行业缺乏技术优秀的小软件公司。IBM、微软和Lotus这样的大公司则专注于操作系统和电子制表软件，这些是办公及家用电脑上大量软件依赖的平台。最终，大公司认为黄页目录自动化并不诱人，且非常小众。

Amdocs专攻这一商业问题，发展出一个吸引人的价值定位——比市面上的产品更加“以消费者为中心”。比如，它将客户的名字而不是

电话号码作为排序基础，将销售、目录制作、应收账款等不同类别的数据整合到一个互动的系统中进行管理。利用Amdocs的产品，大型电信公司能够发布自动更新的黄页目录，体验到前所未有的快捷与轻松。Amdocs因此获得丰厚回报。

到20世纪80年代末，Amdocs已经夺取美国黄页软件市场的半壁江山。之后公司用同样的方式扩张到其他6个国家。伴随着发展，公司开始为黄页供应商提供其他软件的定制服务，比如计费和客户服务解决方案。在利用一系列企业软件征服全球黄页市场之后，Amdocs将计费与客户服务方案延伸到其他市场中，1991年进军固话市场，1993年又进入手机市场。Amdocs现在是电信计费系统的全球领导者，在70多个国家设有分部，2013年的年收入为33亿美元。

Amdocs

成为电信计费自动化的全球领导者前，它最初聚焦于相对狭窄的黄页软件领域。当地公司不具备类似技术，跨国公司的目标则是提供更大的平台解决方案，对该领域不感兴趣。

年收入

20世纪80年代初	2013年
2000万美元	33亿美元

两大新挑战

企业在海外稳固了“中间”市场地位后，挑战仍未结束。根据我们的研究，结合Shaldor针对以色列企业全球化所做的大量调研，我们发现企业会面临两个常见的新挑战。

考虑是否、何时以及如何在最初的中间市场突围，开拓新的发展领域。领导层往往会考虑进入还未触及的细分市场，或为既有客户提供新产品。两种做法都需要强大的研发和营销能力，并要承担风险。

如果新市场也有中间市场有待填补，或者企业在最初市场中积累的公信力能转移到新市场，成功几率就会大很多。Amdocs在转战固话和手机领域时，就具备了这两种先决条件。梯瓦在20世纪90年代末首次推出自行开发的新药，之所以这么做是因为梯瓦当时已经是全球仿制药霸主，并拥有稳健的研发和营销能力。

时刻准备迎战竞争对手。中小企业在率先进入中间市场逐渐做大做强后，危机也在悄悄逼进。跨国公司迟早会注意到这个机会，并可能决定来分一杯羹。当地企业也许会通过对入侵企业解决方案的反向创新，试着缩短自己和后者在运营知识和技术方面的差距。因此，企业不要沉溺于一时荣耀，要继续强化自己在中间市场的地位。上文提到，梯瓦的做法是并购。耐特菲姆后来开始创新，为不同的粮食类型、天气状况和田地形态设计型号多样的新产品。

很多企业亲历了海外扩张之路的艰辛。尤其对于初次进行海外探索的企业，阻碍无处不在：在当地招聘、寻求可靠的资金来源、新市场的渠道以及股权和合资问题等。但是以色列企业向我们证明，凭借中间市场战略，中小型企业能够在海外取得成功，成为全球巨头。



乔纳森·弗里德里克和**阿米特·诺姆**分别是以色列战略管理咨询公司Shaldor副总裁和高级顾问。**埃利·欧菲克**是哈佛商学院企业管理学T.J.德莫特·邓菲教席教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2014年5月刊。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：抓住身边的全球化机遇

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 李钊

Wang Feng, Li Zhao

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 牛文静 康欣叶 刘铮筝

Wang Chen, Niu Wenjing,

Xinye Sydnie Kang, Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 李茂

Xiong Jingru, Li Mao

新媒体编辑 Digital Editor

腾跃 Teng Yue

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang
图片处理 Photo Editor
贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
副总经理 Deputy General Managers
程建国 恩蓉辉 张燕冬
Cheng Jianguo, En Ronghui, Zhang Yandong
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director
贾建波 Jia Jianbo
总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director
陈冰清 Robin chen
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center
赵阁宁 Zhao Gening
华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
高级客户经理 Senior Account Managers
叶海虹 李淳 Ye Haihong, Li Chun
高级品牌经理 Senior Branding Managers
赵阁宁 杨志清 Zhao Gening, Yang Zhiqing
市场经理 Marketing Manger
张超 李帅 周圆 陈萌萌 Zhang Chao, Li Shuai, Zhou Yuan, Chen Mengmeng
品牌经理 Branding Managers

王文睿、曲海艇 Wang Wenrui, Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive

吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department

新媒体部门总监 Managing Director

于慧媛 Yu Huiyuan

高级编辑 Senior Editor

康路 Kang Lu

内容编辑 Editors

郭长冬 朱虹 刘楠 Guo Changdong, Zhu Hong, Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 李向东 Ci Qinqiang, Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 初飞 Chu Fei, Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 程爽 Zhang Ziyan, Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657210

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657304

电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：抓住身边的全球化机遇

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2014
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00004967-20140916
最后修订：2014年9月17日
编辑：英欢超
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2014
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

销售

新销售：超越解决方案

拆除销售机器

再见提成

销售激励绝招

@我 粉我 让我掏腰包



拆除销售机器

颠覆传统销售模式的药方

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：拆除销售机器

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

销售

新销售：超越解决方案

拆除销售机器

再见提成

销售激励绝招

@我 粉我 让我掏腰包



拆除销售机器

颠覆传统销售模式的药方

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

增刊：拆除销售机器

序：传统销售模式失灵

新销售：超越解决方案

拆除销售机器

再见！提成

销售激励绝招

@我 粉我 让我掏腰包

版权页

哈佛商业评论 增刊：拆除销售机器

编辑：腾 跃

设计：崔晓晋

传统销售模式失灵

文 | 腾跃 《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑

一直以来，销售领导者都在强调销售的规范流程，这些标准构成固定销售流程，帮助团队成员“复制”销售明星的成功方法，这让销售团队变成了“销售机器”，然而客户购买行为的急剧转变给了传统销售猝不及防的一击。各种因素表明销售机器失灵了。

本增刊着重讨论，如何让你的销售团队更加适应正在改变的市场需求。从更深层面看，拆除销售机器更是组织本身的变化，不仅是销售方法的改变，更涉及到销售方法、销售领导者、销售组织以及销售人才等多维变革。

传统销售的金科玉律正在慢慢失去功效，过去，寻求商业解决方案的客户不得不在购买初期向供应商寻求指导，因为无法轻易得到重要的信息。而现在这一状况发生了改变，客户能够获得海量信息，与供应商打交道时，他们已经明确知道自己需要解决什么问题、可以采用哪些方法及意向价格。这种情况下，强调过程规范的销售机器却没有给销售人员留出与掌握大量信息客户打交道的变通空间，因而变得举步维艰。除了打价格战，销售人员几乎无计可施。

正所谓法无常法，如果你还是“销售机器”般地采用规范的销售技巧，如今也无法保证可预期的进展。

所以你需要找出客户已经明确的需求和已经推断出的解决方案，明确谁是决策制定者（这一点通常并非一猜即中），还要弄清楚改变

客户的想法所需的代价。所谓最有效的销售方式因情况的不同而不同，甚至可能采取比较极端的手段。正因如此，我们看到，近年来，特定销售行为与特定销售结果之间的耦合关系正逐渐消解。

同样，管理者要做的不再是要求销售人员遵循销售行动守则完成规定动作，而是专注于客户行为尤其要注意一些信号，它反映出客户是否会对销售提出的方案有所反应。这些信号包括：现行解决方案不具有效性；承认其他供应商给出的方案不太可行；提供其他供应商没有获得的信息；修改购买需求和合同细节，以体现出该方案的优势。管理者所作的这种转变，会让销售人员获得更大的自主判断空间，从而选择最有效的销售方式。

销售终归是人与人的沟通，在这场“拆除销售机器”的变革中，企业该选择什么类型的销售人才呢?

以往的销售人才市场过分强调情商重要性，青睐情商较高者，而如今的销售工作比以往任何时候都更需要判断力，对销售人员的认知能力要求越来越高，只有情商高是远远不够的。有能力在新环境中成功的销售人员实属凤毛麟角，管理者除了可以使用选择和评估工具来发现这类人才，还可以考虑在销售领域以外，寻找具有出色的思辨能力且愿意从事销售的人才。

在销售领域中，这场转变正在我们眼前上演。倘若企业固守销售机器，便只能静待利润下滑，因为他们的解决方案缺少针对性，他们的顶尖销售人员会寻找不同的环境。知识工作者的领导者都知道，简明成功之道是：找到最好的员工、创造能令他们施展才能的环境、提供必要的工具和指导，然后任其自由发展。

新销售：超越解决方案

布伦特·亚当森（Brent Adamson）
马修·狄克逊（ Matthew Dixon）
尼古拉斯·托曼（Nicholas Toman）| 文
安健 | 译

旧的销售法则已迟暮，明星销售们在寻找颠覆解决方案式销售的新方式

今天，企业间的销售（B2B）面临的最大难题是：客户对销售的需求方式已完全改变。在过去的几十年中，销售代表们擅长做的就是发现客户的需求并向他们出售“解决方案”——通常是一系列产品或服务的组合。这种方式在过去大获成功，因为即便客户清楚地知道他们的问题是什么，他们也不知道如何去解决这些问题。但随着企业采购团队和采购顾问的日渐成熟以及逐渐完备的数据库资料，今天的公司已经有能力设计自己的解决方案。

Corporate Executive Board公司（译者注：一家咨询公司，简称CEB）最近对1400家B2B客户公司进行了研究。结果显示，这些公司在与供应商见面前就平均完成了采购决策60%的内容，包括对解决方案进行研究、对可选项进行排名、设定需求以及对定价进行标准化等等。

以前炙手可热的解决方案现在已成为明日黄花。在IT、保险以及业务流程外包领域中，客户往往比“帮助”他们的销售人员走得更远。

但这并不是所有销售人员的世界末日。虽然传统的销售代表在这种环境下处于极大的劣势，但有一些优秀的销售人员正在从中获益。这些成功的销售员们已经摒弃了大部分在企业中积累的传统销售智慧。他们的策略是：

- 评估潜在客户的标准和其他销售人员不一样。他们瞄准的企业都是正在变化之中的、比较灵活的公司组织，而不是那些对需求有深刻了解的企业。
- 寻找不同的利益相关方。这些利益相关方应该是怀疑现有规则、倾向于做出改变的人，不是温和的信息提供者。
- 指导客户如何进行购买，而不是询问客户公司的采购流程。

这些销售专家的工作不仅效率高，而且他们采取的工作方式也不同。这意味着：如果公司要提高普通销售人员的业绩，依靠增强销售技能是不够的，公司需要彻底地改变他们的销售方式。为达到这一目的，公司需要从根本上重新设计提供给销售人员的培训和支持。

解决方案式销售的衰落

自1980年以来，传统的解决方案式销售非常盛行。销售人员经过培训后将客户需求和公司的解决方案相匹配，然后向客户展示与竞争对手相比的优势。这种目标导向转化成了一种非常实际的销售方式：一位销售员发现多个客户公司的已知问题，并确认己方公司的方案能够解决这些问题。然后销售人员优先接触那些准备进行采购的客户，通过询问找到问题的“症结”，之后利用此“症结”将客户问题与解决方案

搭配到一起。这种方式的关键在于销售人员能否在客户公司中找到并培养解决方案的支持者，来引导客户公司并推动完成交易。

但是如今客户采购的方式却发生了翻天覆地的变化，销售主管们越来越清晰地发现:现在的销售竞争经常退化为单纯价格上的竞赛。一位来自高科技公司的CSO告诉我们："客户来到谈判桌时已经武装到了牙齿，他们对自己面临的问题有着深刻的理解，并且有堆成山的备选需求建议书（RFP）。这常常使我们的销售会谈被对方主导。"

销售代表们必须学会更早与客户进行接触，这种接触要远远发生在客户理解自己的需求之前。要拿下订单，你必须要走在需求建议书的前面。从很多方面来看，这种抢占先机的方式几乎和销售本身一样历史悠久。我们的研究显示：抢占先机在销售中的重要性前所未有，但它早已不是影响销售成败的唯一因素。

为找出优秀销售人员（表现最好的20%）与众不同之处，CEB公司进行了三次研究。在第一次研究中，我们对超过6000名销售代表进行调查，这些销售代表来自38家公司，覆盖了所有的主要行业。我们研究他们如何设定潜在机会的优先级，如何寻找并接触利益相关方，以及如何执行他们的销售程序。在第二次研究中，我们调查了近600家公司纷繁的采购过程，这些公司来自各行各业，我们的目的是要了解各种正式的、非正式的采购团队之间不同的结构和影响力。在第三次研究中，我们调查了700名参与B2B采购过程的利益相关方，以研究不同类型的利益相关方对组织采购决策所产生的影响。

我们发现，那些顶级的销售代表已经摒弃了传统的销售规则，并开发出自己独特，甚至是极端的销售方法。这些新的销售方法的基础就是我们在上面列出的三个策略，下面我们将对每一策略进行详细的分析。

销售人员的新指南

顶尖的销售人员正在用“见解销售”替代传统的“解决方案销售”，这种策略要求销售人员采用与之前截然不同的方式，来执行采购中的几个步骤。

	解决方案式销售	见解式销售
寻找目标客户	拥有明确目标和固定需求的组织	灵活的、处在变化中的组织，一般有尚未成型的采购需求
收集初始信息	客户有什么样的需求	客户有哪些尚未发现的需求
接触客户的时机	当客户发现一个供应商能够解决的问题后	在客户发现问题之前
进行对话的方式	询问客户的需求，寻找问题的“症结”，提供解决“症结”的方案	提供“启发性”的见解，告诉客户应该如何去做
采购的执行过程	询问客户，让客户带领完成采购	指导客户如何进行采购，并在整个过程中为客户提供支持

双击可看大图

策略1
避免“需求稳定”的陷阱

对于大多数企业的销售代表，理想的潜在客户应符合三个标准：有确定的改变需求、目标明确且拥有成熟的采购决策程序。这些标准大体上是易于观察的，因此销售人员和他们的管理者通常会用这三个标准衡量潜在交易的可能性和进展程度。实际上，有很多公司将衡量数据记录在计分板上，这样能够帮助销售人员和销售经理优化分配时间和特殊资源，做出阶段性提案并且提高销售预期的准确度。

但我们的研究数据显示，顶级的销售人员并不拘泥于这些标准，他们更强调两个非传统的标准。

第一，他们十分重视客户的灵活度：当遇到必要的情况，客户能否快速果断地做出反应。有些客户被公司结构和内部关系所束缚，对变革有心无力。

第二，他们寻找那些有新的需求或处在组织变动中的企业客户。不管是监管改革这样的外部压力，或者是并购、领导层更替这样的内部压力，亦或是对现状的广泛不满，这些因素都有可能导致此类客户的产生。由于这些客户已经开始怀疑现状，他们自然而然地更容易接受销售人员带来的变革式的想法（见后文“如何颠覆客户的思维方式”）。换句话说，明星销售员们更重视客户做出改变的潜力，而不是他们购买的潜力。他们之所以能够更早地接触客户并提出变革性的解决方案，是由于他们瞄准的潜在客户不同。这些潜在客户的需求正在形成中，但还没有完全建立，他们表达了做出改变的意愿，但还没有建立必要的内部共识，更不用说设定行动计划了。

当客户要求进行销售陈述时，目标导向的不同使明星销售员的反应和一般销售员截然不同。后者将得到展示邀请视为绝好的商机；而前者则认为这只是普通的邀请，很可能是去陪太子读书。因此他们会

利用这个机会将那些有明确需求的客户转化为产生新需求的客户。即便姗姗来迟，他们也有能力将销售谈判带回更早的阶段。

一家商业服务公司的销售主管最近告诉我们一个例子：他们公司的一位顶级销售人员收到邀请去参加一个客户的需求建议展示，这位销售人员很快便反客为主，控制了谈判。他对客户公司的高管说："我对需求建议书的理解是：它应该包含所有贵公司需要的东西。由于我们只有60分钟，我不会去一条条地重复，我想利用我的时间向你们指出贵公司的RFP中缺少的三样东西，并且向你们解释为什么这些东西如此重要。"

会议结束后，客户直接把另外两个还在等着展示的公司代表打发回家，取消了RFP程序，重新开始设计采购。这位销售人员让高管们明白了他们一开始就在问错误的问题。他重新定义了客户的需求，使其与自己公司的核心竞争力相匹配，并最终赢得了订单。像其他明星销售员一样，他知道赢得订单的方法不是尝试去满足客户的现有需求，而是重新定义这些需求。他并没有采取传统的解决方案销售模式，而是采用了见解销售策略，暴露客户不自知的需求。

研究应用。通过采访100位来自世界各地的明星级销售人员，我们抽出数据并制作了一个新的计分卡。销售管理者们可以使用这个计分卡来帮助和指导销售人员采取那些明星销售所关注的标准和方法（见表"如何优先化你的商机"）。

与我们合作的一家工业自动化公司有效地实施了这种方法，当然他们根据自己行业的特性对方法进行了几处微调。当该公司的经理和销售人员在排列优先和评估机会的时候，这个计分卡可以有效地帮助一般的销售人员重新评估潜在客户，避免之前发生的低估或过于乐观的错误。并且它还可以帮助他们在随意的对话中寻找新的需求（忠

告：正式的计分卡可能使评估程序过于程式化。销售主管们应将此计分卡视为抛砖引玉、指引导向的工具，而不是不可违反的检查表）。

如何颠覆客户的思维方式

传统的解决方案式销售的前提是，销售人员利用开放式问题来挖掘客户已知的需求。而见解式销售则利用变革性的见解让客户发现自己未知的需求。

在《挑战式销售》（*The Challenger Sale*）中，我们对来自世界各地的6000名销售人员进行了研究，结果显示所有的销售员可以分为五种人格：关系建立者、问题解决者、勤奋的工作者、独狼和挑战者。挑战者中产生明星销售员的概率要远远高于其他类型。为什么？挑战者是销售团队中最能言善辩之人。他们能利用启发性的观点来颠覆客户现有实践，并且他们勇于推动客户进行变革（菲利普·莱（Philip Lay），托德·休林（Todd Hewlin）和杰佛里·穆尔（Geoffrey Moore）在哈佛商业评论2009年四月的文章《如何在经济危机中吸引客户》（*In a Downturn, Provoke Your Customers*）中，对这种观点进行了详细的阐述）。

我们的研究显示，优秀的销售人员中40%为挑战者，并且在复杂、以见解为导向的销售环境中，这一数字会增长至54%。客户们欣赏挑战者的工作方式，在一个关联研究中，我们发现供应商能否持续地提供新见解是保持B2B客户忠诚度的一个主要因素。

要采取挑战者式的销售方式，企业和销售员都需要具备相关的能力。首先公司的销售和市场部门要向销售人员提供可以教给客户的见解；而教学式的销售会谈自然而然地产生张力，销售人员必须

能自如地应对这种张力。当这些见解被销售有技巧地呈现给客户后，公司就有可能打败其他竞争对手。

挑战者式的销售方式正在成为领先销售组织的标杆。Dentsply International是一家牙医设备和相关服务的跨国公司，它的销售人员会告诉牙医，他们在工作中的疏忽大意经常会导致腕管综合症和其他职业伤害。然后他们会展示公司更加轻便的、无线的牙医设备如何减少医生腕部所受的压力。嘉吉（Cargill）公司是一家农业产品和相关服务公司，它的销售员会展示：国际市场的价格波动导致农场主浪费时间来预测大宗商品的价格趋势。然后他们的话题自然地转移到提供粮食价格预测的服务上，这能够减小价格波动带来的损失。

（返回阅读原文）

评分
0至10分：建议考虑放弃该客户 10至20分：建议考虑用有限的资源追逐该客户 20分以上：建议考虑用全部资源追逐该客户

如何优先化你的商机

根据顶尖销售人员评估潜在客户的方法，我们制作了下面的计分板，它能帮助销售评估是否应该继续追逐潜在的客户

1. 基本面	是	否		
客户公司是否有充足的资金和采购预算？	☐	☐		如果任何一个问题的答案是否定的，请放弃该潜在客户
客户公司的财务状况是否良好？	☐	☐		

2. 运营环境	是	否	不知道	
客户公司是否面临来自外部的压力促使公司进行变革，例如新的行业监管制度或市场地位受到威胁？	☐	☐	☐	每个“是”得一分
客户公司是否面临内部压力促使公司进行变革，例如管理层交替或战略方向的重新定位？	☐	☐	☐	

3 .对公司现状的态度	是	否	不知道	
客户公司是否对现状怀有广泛的不满？	☐	☐	☐	每个“是”得二分
客户公司是否对现有供应商感到不满？	☐	☐	☐	
客户公司是否对现有的变通方案感到不满？				

4. 对新想法和变革的接受程度	是	否	不知道	
客户公司内部的利益相关方是否会经常互相分享最佳实践？	☐	☐	☐	每个“是”得三分
客户公司内部的利益相关方是否会经常出席会议或其他学习活动？	☐	☐	☐	
客户公司的管理者是否会向其他企业学习？				

5 . 产生新需求的潜力	是	否	不知道	
当利益相关方的传统观念受到挑战时，他们是否会积极地参与到谈话中？	☐	☐	☐	每个“是”得四分
当谈话涉及到行业标准和行业新潮流时，他们是否愿意继续进行谈话？	☐	☐	☐	
客户公司是否存在至少一位“动员者”？	☐	☐	☐	

双击可看大图

（返回阅读原文）

策略2
寻找动员者而非谈话者

就像我们上面提到的，传统的销售培训教导销售人员去寻找客户公司中的支持者或指导者来帮助他们完成销售。一般销售人员都会获得一个列表，上面列出支持者所需要的特性。我们汇编了几十家公司的培训材料，得出了公司对理想支持者的要求：

- 易于接触，愿意进行会面
- 能够提供外部供应商无法取得的宝贵信息
- 易于争取，支持供应商的解决方案
- 善于影响他人
- 能够讲真话
- 被同事信任
- 能够以灵活、令人信服的方式向同事传达新观点
- 能兑现诺言
- 个人能从销售中获益
- 能帮助销售人员联系他人
- 是利益相关方

你能从世界各地的销售主管或培训师那里得到相同的或者相似的列表。但实际上，如此理想化的支持者是不存在的。以上的每一条特性都可能单独出现在客户身上，但我们的研究显示，极少有人能集所有理想特性于一身。所以，销售员们一般会寻找拥有其中几种特性的支持者。并且我们发现大部分销售代表都找错了人，与那些能真正帮助他们完成交易的人擦肩而过，而那些明星销售则学会了辨认和依靠这些人。

在对客户企业利益相关方的调查中，我们让他们从135个特性和观点对自己进行评估。我们的分析显示出7种不同的利益相关方人格，并且我们测量了每种人格中个体的相关能力，如在大型公司结构中建立共识的能力和推动采购或行动的能力。我们发现这些能力并不是某种人格所特有的，大多数人都拥有不止一项理想特性。但是数据显示，在与供应商合作和推动组织变革中，每一位利益相关方都持有一种主要的姿态。

以下是我们辨认的7种人格：

1．行动者。以组织发展为驱动力，永远在寻找好的想法，行动者会依据好的见解行动，不管这种见解出自何处。

2．教导者。热衷分享见解，需要时，同事一般会需求教导者的意见。他们非常善于劝说别人采取特定的行动。

3．怀疑者。对大型、复杂的计划忧心忡忡。对任何事都充满怀疑。当引领新的想法时，他们会采取谨慎，有计划的实施方案。

4．指引者。乐于分享组织的最新八卦，指引者会大大丰富外部人员的信息。

5．友好者。人如其名，友好者很好接触，并且乐于帮助销售与组织内的其他利益相关方建立联系。

6．利己者。主要关注个人得失，利己者会支持提高自己地位的计划。计划成功后，会期待回报。

7．阻拦者。可能更好的名字是利益受损者，阻拦者十分满足于现状。与外部供应商合作对他们没有利益。

我们的研究显示，普通销售人员倾向的人格类型与明星销售完全不同。前者通常会与指引者、友好者和利己者建立联系，我们将这组

人格统称为谈话者。这些人风度翩翩、平易近人，并且慷慨地分享公司信息。这些特性使他们非常有吸引力。但是，如果你的目标是签单而不是聊天，谈话者们不会给你太多帮助。他们难以建立复杂采购决定所需要的内部共识。讽刺的是，传统的销售培训通常将销售代表变成谈话者，这使得各家公司急需解决的问题变得更加严重。

而明星销售追寻的人格是行动者、教导者和怀疑者，他们建立共识的能力要强得多。我们将这一组人格叫做动员者。与动员者的对话绝不一定轻松，因为他们最先关注的是如何为公司带来积极的改变，这也是为什么他们总是讨论他们的公司，而不是销售方。实际上，在很多方面，动员者是供应商怀疑论者。他们更愿意跟随某种见解而不是某一特定的供应商。那些依赖传统销售技能的销售代表们很可能在动员者那里碰钉子。

没完没了的提问和需求诊断对动员者来说是毫无意义的。即便了解他们最担忧的问题也是无用的，他们需要的是能够提供见解的外部专家，告诉他们的公司应该做什么，他们欣赏大胆的、变革性的想法。但一旦接触到这样的想法，动员者们会问一大堆刁钻的问题——因为行动者想将其付诸行动、教导者想去分享，而怀疑者想去测试。特别是怀疑者，在将一个见解掰开揉碎之前，他们是不会采取行动的。这对大多数销售员来说是令人胆怯的，因为他们都倾向于将怀疑者的质问误认为对销售人员的敌意，殊不知这只是他们特殊的接触方式。但明星销售对这种谈话应对自如，其中一员曾对我说：“如果客户没有心生疑虑或是不对我步步紧逼，那么不是我做错了什么，就是他根本没诚意。”

研究应用。我们与来自世界各地的明星销售合作开发出了一个实用的指南，来辨认出真正动员者（见图“找正确的盟友”）。第一步

是观察客户对启发性见解的反应（例如，工业供应品公司Grainger的销售人员在谈话开始时，会向客户展示，高达40%的公司会在保养、修理和计划外采购上花费资金）。有的客户会对此见解不屑一顾，有的会直接接受，还有的会用刁钻的问题对见解进行测试。和传统观念不同，刁钻的质疑是一个良性的讯号。如果客户在没有任何问题的情况下接受你的论断，那么你不是遇到了一个谈话者，就是遇到了一个阻拦者。唯一的区别在于一个谈话者至少可以提供一些有价值的信息，而阻拦者根本对谈话没兴趣。

接下来，随着谈话的继续，销售员必须仔细聆听客户如何讨论见解。如果客户说："你这是在劝和尚吃素，我多年来一直致力于推动这件事"，那么你就要当心了。如果客户将你的想法视为追求自己目标的机会，并且主要在对话中使用"我"而不是"我们"，那么他很可能是一个利己者。与利己者的结盟是危险的，有几位明星销售曾告诉我们，利己者不但很容易被销售辨认，而且很容易被其同事辨认，这经常导致同事广泛的厌恶和不信任。

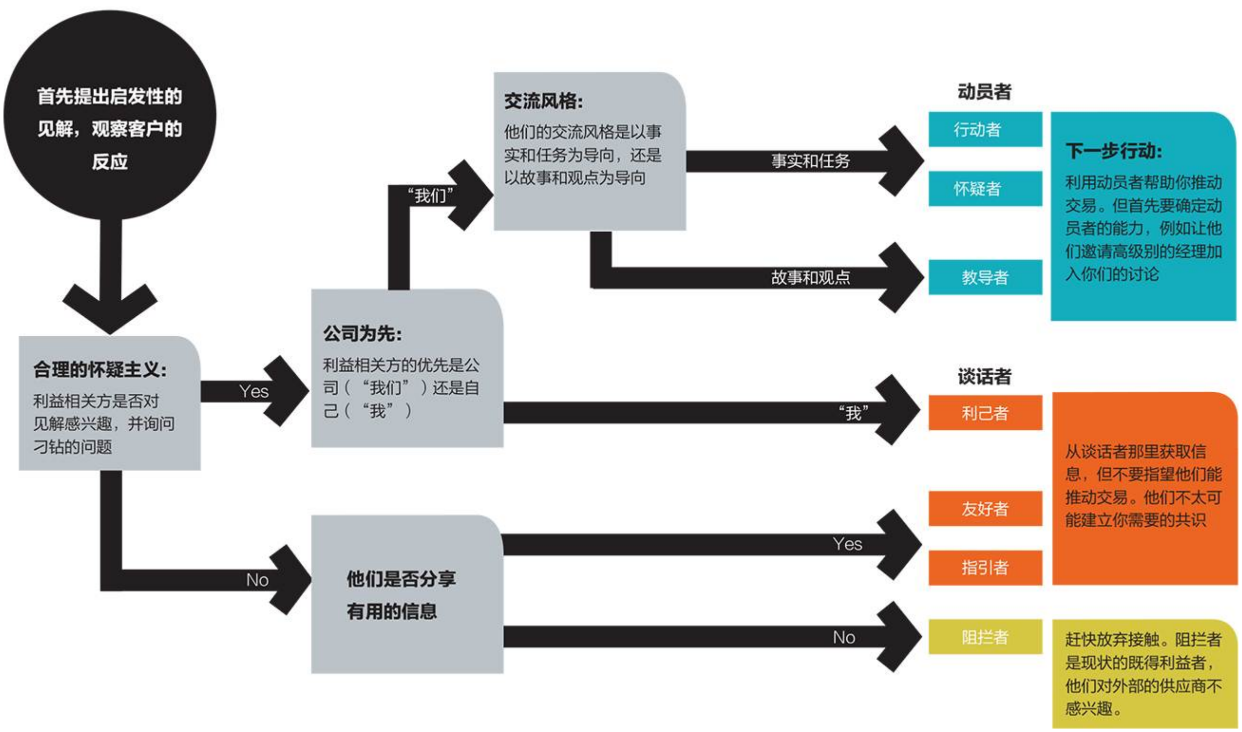
明星销售从不妄下结论，除非客户用行动证明自己，他们不会认为自己已经找到动员者。如果明星销售认为一个利益相关者有可能是动员者，他们经常会让这个利益相关者去帮助安排与关键决策人会面，或者让他们提供一些特殊的信息，这些信息只有通过主动的调查，或者与同事探讨才能获得。一位跨国电信公司的明星销售告诉我们，她总是要验证客户自己宣称拥有的能力。她会让他们邀请其他部门的高级决策者来参加销售跟进会。如果他们无法邀请正确的人来参加，她便知道虽然他们愿意成为动员者，但他们缺乏足够的关系或影响力来付诸实现。

不要和谈话者结盟

动员者的身份和本人的职能、角色和职位高低无关。有些高级别的决策者也有可能是谈话者或阻拦者。大多数销售人员的问题是他们常常会本能地与谈话者结盟。他们将高级别的谈话者，例如CEO或CFO，视为至宝，因为这些人握有最终的财务大权。但是这些决策者经常不愿也无力建立公司大规模变革所需要的共识——他们认为这种交易的危险性大于它能带来的收益。

找到正确的盟友

我们辨认出七种利益相关方人格。明星销售员们能够排除那些作用较弱的人格，并瞄准那些真正能推动交易的人。
下面是他们如何做到的：



双击可看大图

（返回阅读原文）

策略3
指导客户采购

出售复杂的解决方案对大多数供应商来说是一道难题，但对大部分的客户来讲更困难，这是一个经常被销售主管们忽视的事实。当采购由动员者引领时更是如此，因为他们是以想法为导向的人，他们对公司内部采购流程细节的了解要远少于谈话者。

由于经历过失败的交易，供应方经常比客户了解如何在组织内部执行采购。供应商能够预测可能发生的阻力、跨部门的政治斗争。在很多情况下，他们能防患于未然。在交易的流程中，销售人员应该向客户提供见解，他们不应该等到成交后再去学习客户的采购流程。大多数的销售人员指望着客户在销售过程中引导他们，而明星销售人员正相反，他们会去指导客户。

在这种前提下，销售组织都应该反思，究竟投入了多少时间和精力来培养销售人员学习客户采购流程的能力。大多数公司小心翼翼地训练他们的销售人员，通过问问题来了解决策是如何形成的、交易是如何进行的，他们认为客户总能提供正确的答案。这种想法大错特错。

让很多销售主管困扰的问题是：当销售人员不了解客户公司的时候，他们应该如何引领客户完成交易？是不是每一个客户的采购流程都是独特的？答案是否定的。我们采访的一位明星销售向我们解释道：“我不会浪费很长时间来询问我的客户，谁将会参与到审核流程中？我们需要得到谁的支持或者谁掌握着财务大权？其实客户并不知道答案，因为他们也是初次涉猎这种采购。在我谈的大多数生意中，我比客户更了解采购应该如何进行。我让他们自己掌握内部的发展方向，而我的任务就是要帮助他们完成交易。”

研究应用。自动数据处理公司（ADP）是一家全球领先的商业解决方案外包公司，最近这家公司在用户采购流程方面引入了一种新的方法，意在重新定位它的销售团队和整个公司。他们将之命名为“买轻松”（Buying Made Easy）。

它的目标是通过销售人员在每一个环节上对客户进行协助，从而减轻客户的负担。每一个预设的环节都配有相应的工具和文件，这样客户在销售的每一个环节上都会得到协助。在传统的销售程序中，一个环节代表着一系列的销售行为，而在新的系统中，它代表着一系列的购买行为（如发现需求、评估选项、审核并选择方案）。同时每一系列行为都配有相应的行为建议来帮助销售人员指引客户。在ADP，任何关于订单状态的对话都涉及客户接下来应该做什么，以及ADP应该如何帮助客户进行下一步。

此外，ADP还设定了验证环节来保证销售能够完整、准确地记录客户的采购过程。以一个验证环节为例，它确保顾客写下书面承诺允许ADP对其进行售前风险评估，并检查客户是否已经准备好要进行解决方案的外包。每一个验证环节都是一个清楚、客观的指示器，来帮助客户定位自己在采购流程中的位置。

这就是传统解决方案销售的终结。客户正在逐渐绕过销售代表，他们利用公开取得的信息来分析自己的需求，成熟的采购部门和第三方采购咨询帮助他们从供应方得到最优交易。这种潮流只会不断加速扩散。对于销售人员来说，这不仅仅是一个漫长、炎热的夏季，而是影响整个B2B销售世界的气候变化。

很多销售人员将会拒绝承认这种巨变的到来，继续坚持解决方案式的销售，但他们会被越来越多的客户拒绝。那些适应能力强的销售

人员会去寻找乐于求变的客户，他们用启发性的见解挑战客户的传统观念，指导客户如何去采购。这些人将变得不可替代。他们可能还在销售解决方案，但广义上，他们在销售见解。在这个新世界中，这才是决定销售成败的关键。

布伦特·亚当森是Corporate Executive Board公司执行总经理。**马修·狄克逊**是Corporate Executive Board公司执行董事。**尼古拉斯·托曼**是Corporate Executive Board公司的研究主管。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年7-8月刊，原文标题为“超越解决方案”。

拆除“销售机器”

布伦特·亚当森（Brent Adamson）
马修·狄克逊（Matthew Dixon）
尼古拉斯·托曼（Nicholas Toman）| 文
熊静如 | 译　李钊 | 校

随着技术的不断突破，客户的学习能力和掌握信息能力越来越强，过去习惯于一板一眼规范行事的销售机器失灵了。销售领导者应该放弃他们对过程的苛求，采用另一种灵活的方式，允许销售人员依照自己的洞察力和判断展开行动；组织同时需要改善销售氛围，建立正确的激励措施和奖金制度。

一直以来，销售领导者都在强调销售的规范流程，创造了机会计分卡（Opportunity Scorecards，比如访问的成功率、每百次访问平均得到的订单数）、资格条件（比如销售人员的情商、交谈能力）、行动衡量指标（比如销售人员每天平均拜访客户次数、每次访问所用时间、销售访问的平均收入）等规范标准。这些标准构成固定销售流程，帮助团队成员“复制”销售明星的成功方法。这让销售团队变成了“销售机器”，致力于用非理性的效率追求、世界一流的销售工具和培训，赶超专注度不够高、缺乏章法的竞争对手。

销售机器一直是提升销售生产效率的主要手段，然而，客户购买行为的急剧转变给了传统销售猝不及防的一击：如今即便销售领导们让员工更加严格地遵守这些曾经的金科玉律，销售业绩还是越来越不稳定。企业销售周期变长、转化率降低（指将已有的销售线索转化为真正的销售对象并发现更多对你的产品或服务感兴趣的新客户），销售状况更加难以预测，利润率也受到压缩。这一切显示，销售机器失灵了。

不过好消息是，我们可以清楚地看到出路所在。我们在CEB公司进行的研究中发现，那些曾令销售机器无比高效的方法，恰恰是如今令销售变得举步维艰的罪魁祸首。我们还发现了在新环境下获胜的关键：领导们必须放弃他们对过程的苛求，采用另一种灵活的方式，允许销售人员依照自己的洞察力和判断展开行动。

销售新世界

旧世界：把过程作为重点		新世界：以判断为导向
客户表达既定需求	**资格条件**	客户处于不确定状态
找出有权决定购买与否的利益相关方	**选择利益相关方**	找出愿意改变并且能影响决策者的利益相关方
描述你的方案所能带来的价值，	**谈话的本质**	颠覆客户对其企业的原有看法与其他竞争者的方案相比较

“见解式销售”崛起

过去，寻求商业解决方案的客户不得不在购买初期向供应商寻求指导，因为无法轻易得到重要的信息。而现在这一状况发生了改变，客户能够获得海量信息，与供应商打交道时，他们已经明确知道自己需要解决什么问题、可以采用哪些方法及意向价格。这种情况下，强调过程规范的销售机器却没有给销售人员留出与掌握大量信息客户打交道的变通空间，因而变得举步维艰。除了打价格战，销售人员几乎无计可施。我们曾在《哈佛商业评论》2012年7-8月合刊发表了《超越解决方案》（*The End of Solution Sales*），指出有创造力和适应性、能够以颠覆性的思考挑战客户思维、拿出客户意料之外解决方案的销售人员，才是新环境中的宠儿。（见后文《应对掌握信息的客户》）

“见解式销售（Insight Selling）”更加灵活，要知道实现销售目标的方式不止一种。若想用正确的方式传达正确的观点，你需要找出客户已经明确的需求和已经推断出的解决方案，明确谁是决策制定者（这一点通常并非一猜即中），还要弄清楚改变客户的想法所需的代价。所谓最有效的销售方式因情况的不同而不同，甚至可能采取比较极端的手段。正因如此，我们看到，近年来，特定销售行为与特定销售结果之间的耦合关系正逐渐消解；按部就班地采用规范的销售技巧，如今也无法保证可预期的进展。

在见解式销售中，销售领导者应该怎样做呢？为找出这一答案，过去几年中，CEB从各个主要行业和地区具有代表性的30多家B2B企业中，选取并调查了2500位销售人员，同时还调查了我们会员客户的营销模型。我们剔除了帮助明星销售员成功的管理因素和组织因素，通过对销售主管、销售运营主管、销售培训主管以及一线销售经理的100多次结构化访谈，我们获得了定量的结论。

研究显示，多数大型B2B企业还是习惯墨守成规——通过让销售代表严格遵照“最佳”销售行为规范来实现高效率。这些企业都是销售机器的最佳诠释：严格的过程导向、清晰的授权体系、正式规范组成的封闭管理系统。销售机器企业着重强调个人业绩，同时培育竞争氛围，频繁举办竞赛活动、发起销售战役，不断更新业绩排名榜。它们密切关注短期目标，以此来监控销售人员的工作状况。

反观见解式销售行为催生的企业氛围，我们发现，它就像是销售机器的反面。它有两个主要特点：公司强调销售人员的个人判断能力而非对条条框框的遵从；管理重点在于提供指导与支持，而非检查与命令。从这两方面改善销售组织是非常重要的一步，这样的转变能够给予销售人员决胜新环境所需的支持和自由度。

应对掌握信息的客户

过去，销售战略通常专注于回答一个简单的问题：既然客户所得到的信息主要来自供应商，那么你该如何成为客户第一个咨询的人？一旦成为客户的首个信息源，销售者就有望促成交易。这种路径类似于：在客户寻求信息的初期找到客户，抢在他人之前给出解决方案，强调自己的方案最能满足客户所需，以比竞争者更快的速度推进并完成交易。

同产品部门的同事们一样，销售领导者也在业绩管理系统上进行大量投入，用它来追踪销售人员对销售规范流程的执行状况。他们还不断地调整销售机器的性能。只要供应商提供独立的产品、控制产品信息，这种方式就能够很好地运行。

但如今，供应商已经从销售简单的、容易被商品化的产品转向提供复杂的解决方案。客户对于测量、颠覆和成本非常谨慎，会更深入地了解交易内容，他们会在更多利益相关方之间寻求共识。决策者一锤定音的销售时代已经一去不返。IT业的销售高管抱怨说，他们必须比CIO懂得还多，医疗设备供应商则对他们需要卖给采购机构颇有怨言。更糟的是，即使销售人员追踪这些利益相关方并赢得他们的青睐，他们仍需要将这些来自各方的青睐变成买方的组织决定。

掌握信息的客户能够清晰地了解自己的需求、潜在的解决方案，以及自己愿意支付的价格，带着大量信息来面对供应商。供应商在这样的客户面前，通常除了价格之外没有可谈判的空间。

因此，供应商如今面对的最大的挑战并不是竞争对手的销售能力，而是客户的学习能力。对抗竞争对手的销售能力需要优秀的销售规范，以往的流程只包括一小时内打更多电话、一星期内做更多拜访等等；而对抗客户的学习能力，则需要优秀的教导能力，告诉客户他们所忽视的有关其企业的新颖而又重要的信息。最佳销售尤其擅长这种教导，还能将这些洞见联系起来，加入他们所提出的解决方案中。

（返回阅读原文）

改变组织氛围

判断导向型销售组织的氛围，与其他高技术型人才群体中常见氛围很相似：管理者都在其中担任教练而非执法者的角色；员工在相当

大程度上进行自管理；强调合作而非竞争；把长期产出而非短期内对规则的遵守状况作为评价标准。

要想建立这样的氛围，销售领导者必须重新思考管理的方式、业绩评估的标准。管理者要做的不再是要求销售人员遵循销售行动守则完成规定动作，而是专注于客户行为，尤其要注意一些信号，它反映出客户是否会对销售提出的方案有所反应。这些信号包括：现行解决方案不具有效性；承认其他供应商给出的方案不太可行；提供其他供应商没有获得的信息；修改购买需求和合同细节，以体现出该方案的优势。管理者所作的这种转变，会让销售人员获得更大的自主判断空间，从而选择最有效的销售方式。

我们的研究指出了建立新的组织氛围所需的一系列改变。首先，我们的数据显示，判断导向型组织中的销售人员会在销售漏斗（Sales Funnel是科学反映机会状态以及销售效率的一个重要的销售管理模型——译者注）的前期创造需求，不会暂缓对需求的回应，这点非常重要。这是在加强销售漏斗建设，而非强求销售漏斗的效率周期。如果薪酬制度、数据表以及销售活动都将效率和速度放在首位，销售领导者就已经在不知不觉中与大客户站在一起，将销售人员逼入价格战的深渊。因为与明确知道自己想要什么、只是在寻找最低价格的客户做成一笔交易的时间可以很短，而要想改变客户的想法、让他们了解你提供的解决方案最有价值，所需时间则长得多。

其次，数据显示传统的销售组织管理者会在任职资格、优先地位以及对个人发展方面给予销售人员更大的空间。我们的数据并不是说以往的过程和结构一无是处，不过，倘若销售人员得到的是支持而非命令，对结果负责而非对完成特定活动负责，那么他们在与掌握大量信息的客户打交道过程中，会更容易获得成功。正如一位销售领导者

所言："成功方法在今日没有一定之规，正确的方法和错误的方法一样多，因此，我们最应关注的是目标而非路径。"

再次，研究还显示出其他一些因素的重要性，包括：鼓励创新、销售人员的主人翁意识，以及在衡量销售人员业绩时少关注他们对"普适路径"的执行状况，多关注他们为公司带来的整体效益的增长。

上述研究结果令许多销售领导者感到不安：顶尖销售人员可以在判断导向性氛围中成长，但其他人也可以吗？要知道许多表现平庸的销售人员得益于，或者说依赖于明确的指令。这里需要明确一点——为平庸销售人员提供支持并不意味着回到销售机器的老路。关键在于，管理者在指导他们的同时，给出一定的行动指令，并让他们对销售过程中的阶段性目标负责。

我们将在下文中探讨如今的销售组织在走向判断导向型氛围时的两种迥然不同的方式。第一种是"客户确认型销售漏斗"（Customer-Verified Sales Funnel）。这种方式广为人知，但在销售机器的世界里却并不常用。在该模式下，销售人员和其管理者一直是用一种结合了销售活动和客户"确认表现"的方式来追踪销售过程进展。"确认表现"的一个典型例子是客户对销售人员建议的方法进行小范围试点。企业追踪并衡量诸如此类的确认表现，也同样关注，或者更关注销售人员引发确认表现的行动。它们通常用客户关系管理系统（CRM）追踪这些行为，并用收集到的信息来预测销售状况，或是用来评估销售漏斗。

领先的销售组织采取了两项重要的转变，首先，它们追踪并报告客户确认表现，而不是销售人员的行为。这种转变明确地鼓励销售人员以最佳方式实现某种目标，而不是简单地按部就班。这样一来，销售人员可以更加创造性地思考如何令客户做出某种反应。在千变万化的销售环境中，没有哪种特定销售行为一定奏效。其次，最一流的销

售组织不仅核查销售后期那些预示最终成交的动作，还会核查早期那些体现客户是否愿意改变、准备改变的信号。因为这样的销售方式重点放在创造需求，而不是简单地迎合需求，所以客户愿意改变就成了销售成功的先决条件。追踪客户态度的转变需要更细致的追查，例如，销售人员除了要留意客户是否准备尝试转变，还要观察买方是否开始承认现有方法表现欠佳。

以在全球领先的人力资源管理公司ADP为例，该公司使用客户验证销售漏斗找出了一系列的“确认表现”，这些确认表现能体现出客户如何做出复杂的购买决定，读懂了它们，销售管理者就能开发出更好的工具并为销售人员提供更好的指导。比如，销售漏斗评估（Pipeline Review）已经截然不同。以往按部就班的指导包括“你与决策者确定好时间了吗？”“你确认过他们的购买预算吗？”“你把提案发给客户了吗？”而现在则是管理者与销售人员合作，共同思考如何引发某种确认表现。比如，如果试图实现的确认表现是“客户认同现状不可持续”，管理者可能会问销售人员：“我们如何告诉客户，他们现有的解决方案存在巨大风险？”如何试图引发的确认表现是“客户明确表示有充足的购买预算”，管理者可能会问：“如果客户本年度预算不足，我们该如何帮他们创造性地思考筹集资金的方法？”ADP的销售代表、销售经理以及高管们以这种共同探讨的方式，在为期3天的见解式销售会议里进行深入讨论。

一家领先的制造业公司，我们暂且称其为A公司。为了创建新的销售氛围，A公司采用了一种与众不同的思路。这种做法在一线销售团队中很罕见。A公司组建了由业务代表、解决方案设计专员、项目主管构成的三人“市场团队”，团队的任务是在指定区域内将客户人数从50人提高到150人，每个团队都相当于公司的一个特许经营部门，直接向地

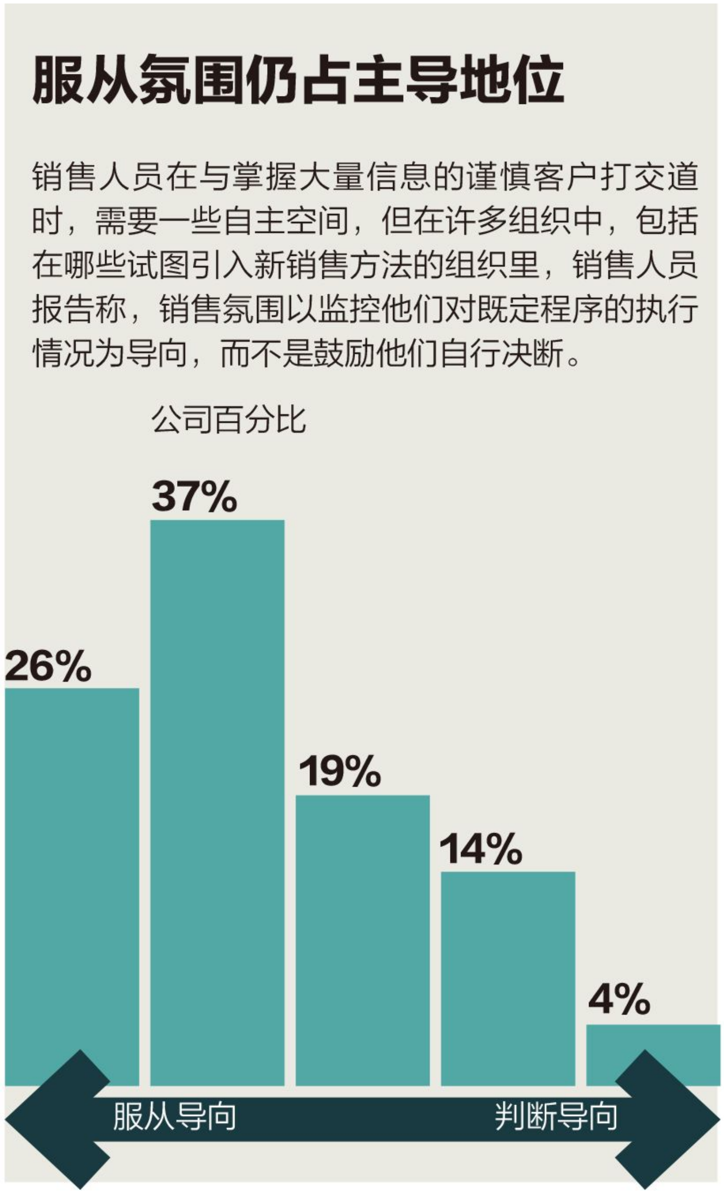
区总经理汇报。每个团队都有独立运营权限和盈亏责任，只要方法不违背公司政策，它们可以按照自己的想法争取客户。团队可以自行选择是否遵守销售流程，自行决定是卖产品还是卖解决方案，惟一的要求就是实现区域内销量增长。A公司与ADP一样，让销售人员对他们创造的结果负责，而不是对销售的方式负责。

A公司还给每个团队配备了一名销售经理，不过他们的角色不是上级主管，而是同级别的指导员，负责帮助团队找到完成交易的方法并一起执行。这改写了我们对“销售经理”的定义，应该称其为销售管理者。虽然销售管理者与他所带的团队目标一致，但对目标负责的却不是管理者，而是团队；此外，所有团队每两周见一次财务人员，由财务人员评估团队战略，评价其实现目标增长的可能性。

团队运作一年后，A公司在这些区域的平均单笔交易额增加了一倍多，同时成本下降近40%，且下一年的预计收入会更高。更为重要的是，同行业的销售人员如今都被这种销售氛围所吸引，愿意受雇于A公司。

改变管理者的职责

我们对销售人员的调查显示，尽管建立判断导向型销售氛围是大势所趋，但大多数企业中的销售经理依然在强调服从，而非判断力和创造力（见后文《服从氛围仍占主导地位》）。不过，在嘉吉公司（Cargill）、Oakwood Worldwide、雅富顿化学（Afton Chemical）、澳大利亚Esri以及Centurion医药品公司的部分管理者致力于改善销售氛围，在鼓励并支持新的销售方式方面表现不俗，通过与他们对话，我们发现他们具备三项与众不同的行为特质。



（返回阅读原文）

助力他人。他们不会告诉团队该做什么，也不会像销售中常见的那样直接插手交易。我们采访的模范销售管理者更像是联接者，既身处团队之中，又超脱于团队，鼓励大家用合作的方式制定战略、解决问题。他们无为而治，让团队成员参与交易的复盘和规划会议，鼓励创新思考，同时激发团队成员的好胜心。这样一来，他们团队中的销

售人员对公司各个范畴的业务都更加了解，他们之间也常常交流：怎样处理一笔特别棘手的交易，遇到的机会是否有价值等等。比如，某位高层管理人员很好地利用了这一点：面对团队成员提出的问题，他会与两位销售新手、两位经验丰富的销售人员一同出谋划策。

CEB对销售及其他员工生产力有大量研究，我们发现，最重要的一个驱动因素是交际能力，即员工如何高效地运用他们的人际关系网络来提升自己和同事的生产力。我们访问的模范销售管理者在这方面尤为精通，善于将团队的关系网效果最大化，鼓励团队成员建立人脉、利用人脉为团队做出贡献。

非正式交流。这些管理者们定期与上级、下级和平级之间进行交流，获得源源不断的信息流。这令他们对手下销售人员了如指掌。交流活动常常是随兴所至的，并没有固定的计划。同样地，管理层并不只在交易复盘和销售漏斗评估中指导销售人员，也不会只依据销售人员在近期报表中的业绩进行指导。实际上，指导常常润物无声地贯穿于持续的对话中。这些管理者一直处于“指导模式”，听取团队心声，提出问题并给出指导。正如一位管理者告诉我们的：“我不需要强迫我的团队汇编通话记录和交易报告，因为我们一直在对话，就连团队在‘前线作战’时也是如此。不过，如果他们都在跟进没有前景的业务，我就不能再采取非正式对话的管理方式了。每次非正式交流谈话都一定要言之有物并且能切实推进业务进展。”

放眼长远。这些管理者并不像其他销售经理那样，因为销售人员的短期成交量高和项目完成的速度快而奖励他们，而是鼓励销售人员建立能够产生长期效益的销售漏斗。让销售人员“舍近求远”并不那么容易，管理者需要对他们进行大量培训，才能让他们抵挡自己在季度末冲销量的欲望——那种欲望会驱使他们打折促销、从销售复杂的解

决方案转向简单的兜售产品。要做到放眼长远，管理者需要监控客户的确认表现，预测销售状况，还要将最具创造力和批判性思维的销售人员派去做最有价值的交易，而不是将大批潜在交易的进展过程和销售活动一把抓。

氛围 VS 文化

我们调查的一些销售领导者表达了他们的疑虑。他们担心，改变销售组织的文化，鼓励销售人员运用创造力和判断力，但却不在公司层面改变企业文化，这对他们的能力而言是一个过高的要求。

但是，正如我的同事威廉马赛（William Macey）所言，他们忽略了 “文化”与“氛围”的重要区别。文化建立在企业领导者和员工间牢固的信仰和假设之上，外部利益相关方、相关客户，进一步强化了这种信仰和设想。这些东西有时是潜在的，在传统和公司历史之上，领导者凭一己之力很难改变公司文化。而氛围，按照行业和组织心理学家的描述，则更加柔软易变。它不是隐性的信念产物，而是来自于显性的组织实践。氛围反映出员工日常工作中的体验，领导们可以通过他们释放的信号、设定的优先级以及团队的办公环境，在销售组织内部创造新的氛围。

呼唤新型人才

判断导向型销售氛围会逐步分化销售团队。它能唤醒许多销售人员的潜能，也会抛却那些安于在销售机器里听取指令的人。销售领导

者需要重新思考如何招聘销售人员，以确保他们能够在新氛围中成长。

观察CEB收集的来自全球400多万专业销售人员的数据，我们发现，在见解式销售所需的几项能力上，当前只有17%的销售人员得分较高。此外，销售人才市场过分强调情商重要性，青睐情商较高者，而如今的销售工作比以往任何时候都更需要判断力，对销售人员的认知能力要求越来越高，只有情商高是远远不够的。有能力在新环境中成功的销售人员实属凤毛麟角，管理者除了可以使用选择和评估工具来发现这类人才，还可以考虑在销售领域以外，寻找具有出色的思辨能力且愿意从事销售的人才。

要想吸引并留住这些非传统意义上的销售人才，领导者必须采取两种方式，重新检视其雇佣价值主张。首先，他们必须强调合作和判断的重要性。这些人才需要能允许个人决策的环境。未建立这种环境，销售领导者最好避免采用千篇一律的招聘广告，比如“招聘：愿意加入快速发展的、具有竞争力的销售组织，希望获得更高收入，且经验丰富”。他们应该以这样的方式描述职位:“招聘：正在寻求锻炼判断力机会、愿意为业务增长承担重大责任的批判性思考者。”

其次，领导们不能继续强调外在的短期奖励，比如浮动工资，而必须转向本质的、长远的激励因素，比如自主权、为客户带来价值的机会。虽然人们常说，只有钱才能让销售员工作兴奋，但我们的数据及其他人的研究显示，短期激励虽能促进简单的交易型增长，但随着销售越来越复杂，这种传统薪酬激励制度的效力正在逐步消失。

我们的研究显示，建立在正确的激励措施和奖金制度之上的销售氛围，能使销售人员的工作投入度比职位要求相比高10%，同时还能将他们继续留任的意愿提高30%。

销售人员如何运用判断力

下表为销售人员在销售过程中不同的阶段可运用的几种方法

销售阶段 培育机会：	评估客户对观点的接受度：	挑战客户的思维：	建立共识：	完成交易：
判断某个机会是否值得投入时间；	掌握信息并推断客户特点和需求；	判断何时是接触决策者和其他利益相关方的最佳时机；	根据利益相关方不同的目标和反应，有针对性地采取对策；	评估买方对解决方案独特性的理解，与其他备选方案有何不同；
设想吸引客户的新方法；	找出与客户有关的非典型信息源以及信息源的观点；	调整方法使之更易于被客户接受；	创造性地找到方法，重启陷入困境的交易；	知道在谈判中何时坚持、何时退让；
基于有限的客户信息推断机会有多大。	培养耐心，让机会发酵。	依据客户反应评估跟进价值有多大。	鼓励并帮助重要的利益相关方影响反对者。	在条款与条件之中找到可谈判点。

双击可看大图

销售机器之死只是冰山一角，其下隐藏着更宏大的转变。这种转变突破了业务职能之间与行业之间的界线，与永不停歇的变化相连：经济增长从交易型转向知识工作，管理也随之转变，将关注的重点从建立零错误率的机械化流程转向招募并调用高素质人才以驱动创新。

在销售领域中，这场转变正在我们眼前上演。倘若企业固守销售机器，便只能静待利润下滑，因为他们的解决方案缺少针对性，他们的顶尖销售人员会寻找不同的环境。知识工作者的领导者都知道，简明成功之道是：找到最好的员工、创造能令他们施展才能的环境、提供必要的工具和指导，然后任其自由发展。

布伦特·亚当森、马修·狄克逊和**尼古拉斯·托曼**分别是CEB（Corporate Executive Board，美国咨询公司）董事总经理、执行董事和研究总监。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年11月刊。

再见！提成
——颠覆传统销售模式的激进药方

丹尼尔·平克（Daniel H.Pink）| 文
安健 | 译

在这世界上，有些事物如真理般存在。比如，日生于东、落于西。比如，除非受到外力，直线匀速运动中的物体将会保持直线匀速运动。比如，提成一直是激励销售人员最好的手段。

但，我们会不会搞错了？至少在最后一个论断上，我们会不会错了？提成会不会只是一种传统，而非一种合乎逻辑的选择？它会不会只是我们“正统思想”中根深蒂固的一种实践，而非符合实际的决策？有几家公司正在对以上的疑问进行探索，出乎很多人的意料，这些公司发现，提成有时弊大于益。而放弃提成可能会为公司带来更高的利润。

虽然看起来有些不合常理，但关于人类激励的科学研究支持了这种观点。在过去的30年间，来自世界各地的社会科学家，如罗切斯特大学的爱德华·德西（Edward Deci）和理查德·瑞安（Richard Ryan）以及沃顿商学院的亚当·格兰特（Adam Grant），都致力于研究什么因素能在各种环境之下激励人。销售工作当然也在研究的范围内。最后他们都发现：有些比提成更加微妙的因素能够有效地激励销售人员。

其中一个发现是，相同的激励对不同类型的工作有不同的效果。科学家们发现条件性的激励——我称之为"如果就"式的激励，例如："如果你能做这个，就能得到那个"——对重复性的例行工作有非常好的激励作用。社会科学家将这种类型的工作称为"做加减法般的工作"，例如快速地装填信封或者在一条生产线上拧同一个螺钉。在此类工作中，对奖励的承诺，特别是现金奖励会使我们兴奋并专注于完成工作。

但是对于复杂、创意性和概念性的工作，同样的"如果就"式激励的效果会大打折扣。心理学家将此类的工作叫做"启发性"的工作，例如开发新产品或者与客户合作来一起解决新问题。研究显示"如果就"式的激励对于启发性工作甚至会起到相反的作用。所以，应该有更加宽广的视角激励此类工作者。

这将我们引回到销售的话题上。上世纪中叶，销售不是一件复杂的工作。背下销售语，查找案例库，对意料之中的拒绝做出标准化的回应，然后一次次地重复以上的循环，直到平均概率论生效。

但是，在今天，销售中事务性的方面正在逐渐消失。例行工作逐渐被自动化，客户和潜在客户的数据库比销售方毫不逊色，这时启发性的工作才是最重要的——组织和解读信息而不是仅仅提供信息；发现新的问题而不是解决已知的问题；出售见解而不是仅仅销售物品。

米奇·利特尔（Mitch Little）在20世纪90年代末开始质疑销售提成的合理性，不久他成为Microchip科技公司的副总裁，主管全球销售和应用部门。Microchip公司是一家大型半导体公司，总部位于凤凰城。当时利特尔管理着400名销售人员，他们的薪资结构和业内标准一样——60%工资，40%提成。

“这种结构在40年前是合理的，当Fuller Brush公司（一家美国清洁产品公司，以上门推销闻名）的销售员们还在上门推销的时候，”利特尔说。“但企业对企业间销售已经发生了根本上的变化。”作为一位前销售员，利特尔做出了一个“离经叛道”的举动——取消所有的提成。他建立了一个新的薪酬体系，在这个体系中，销售人员90%的薪酬为较高的基本工资，而其余10%则基于企业（而非个人）的表现指标，如收入增长（topline growth）、利润和每股收益。

结果如何？公司的整体销售不降反增。而销售成本保持不变的同时，员工的流失率下降了。时至今日，作为一家价值65亿美元的上市公司，Microchip还保持着90/10的薪酬体系。这体系不但适用于公司的销售人员，还适用于公司所有其他雇员，包括CEO和利特尔本人。与众不同的薪酬体系使Microchip在长时间内成为半导体行业表现最好的公司之一，公司连续在86个季度内保持盈利。

尼尔·戴维森（Neil Davidson）是位于英国剑桥的红门软件公司（Red Gate Software）的联合创始人和联合CEO。他也采用了相似的策略，2009年戴维森取消了销售团队的提成，取而代之的是更加健康的底薪和福利体系。公司销售自此节节攀高。2011年，销售提成的忠实拥趸——GlaxoSmithKline公司也加入了“无提成俱乐部”，取消了公司在美医药代表的提成。

是否每一家公司都应该放弃销售提成？答案是否定的。但是这种“正统观念”正在发生的变化已帮助我们认识到：今天的销售工作已变得更加成熟和复杂。因此，现在的销售人员所需要的激励已远远超越了棍子吊着的胡萝卜。

丹尼尔·平克是作家，著有四本关于工作世界变迁的著作。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年7-8月刊。

销售激励绝招

托马斯·斯藤伯赫（Thomas Steenburgh）
迈克尔·阿亨（Michael Ahearne）| 文
熊静如 | 译

因材施“薪”能够提升薪酬制度，提升不同类别的销售人员的业绩。

销售主管们一直在寻找激励自己团队的绝妙方法。他们举行大型会议宣布新的奖金计划；承诺给业绩出众者海外旅游的福利；当业绩增长缓慢时，他们举行销售竞赛。如果销售目标达不到，他们就归罪于销售薪酬机制不合理，然后再设计新的薪酬机制。

财务部门将薪酬机制看作一笔重要的管理开支。这并不奇怪：对于大多数B2B企业来说，销售人员的报酬是公司最大笔的营销投资。美国公司每年这一项花费总额超过了8000亿美元——比它们广告开支的三倍还多。因此财务部门自然希望能针对报酬机制设计成本控制的措施。有些企业提出了固定提成比例，这样报酬就随着收入的涨落而变化；有些企业设置销售人员达到某个销售目标时的封顶提成；还有一些企业将销售人员的销售额与华尔街预期联系起来，利用奖金来控制开销（详见后文“当财务部门来定调”）。

但是一些优秀的企业把销售团队当作投资组合，给予不同程度和不同方式的关注。越来越多的研究表明，销售明星、落后者以及核心员工由不同的薪酬机制所驱动。销售明星似乎攻无不克——但却可能在遇到天花板时停滞不前；落后者需要更多的指导和督促来实现销售目标（许多情况下是胡萝卜加大棒策略）；核心员工的情况介于前两者之间；他们得到的关注最少，即使如此，若能施以恰当激励，他们最可能成为明显改善局面的群体。

因材施“薪”能够提升薪酬制度提升不同类别的销售人员的业绩。本文将探讨企业如何这样做以提高投资回报率和提升销售业绩。

当财务部门来定调

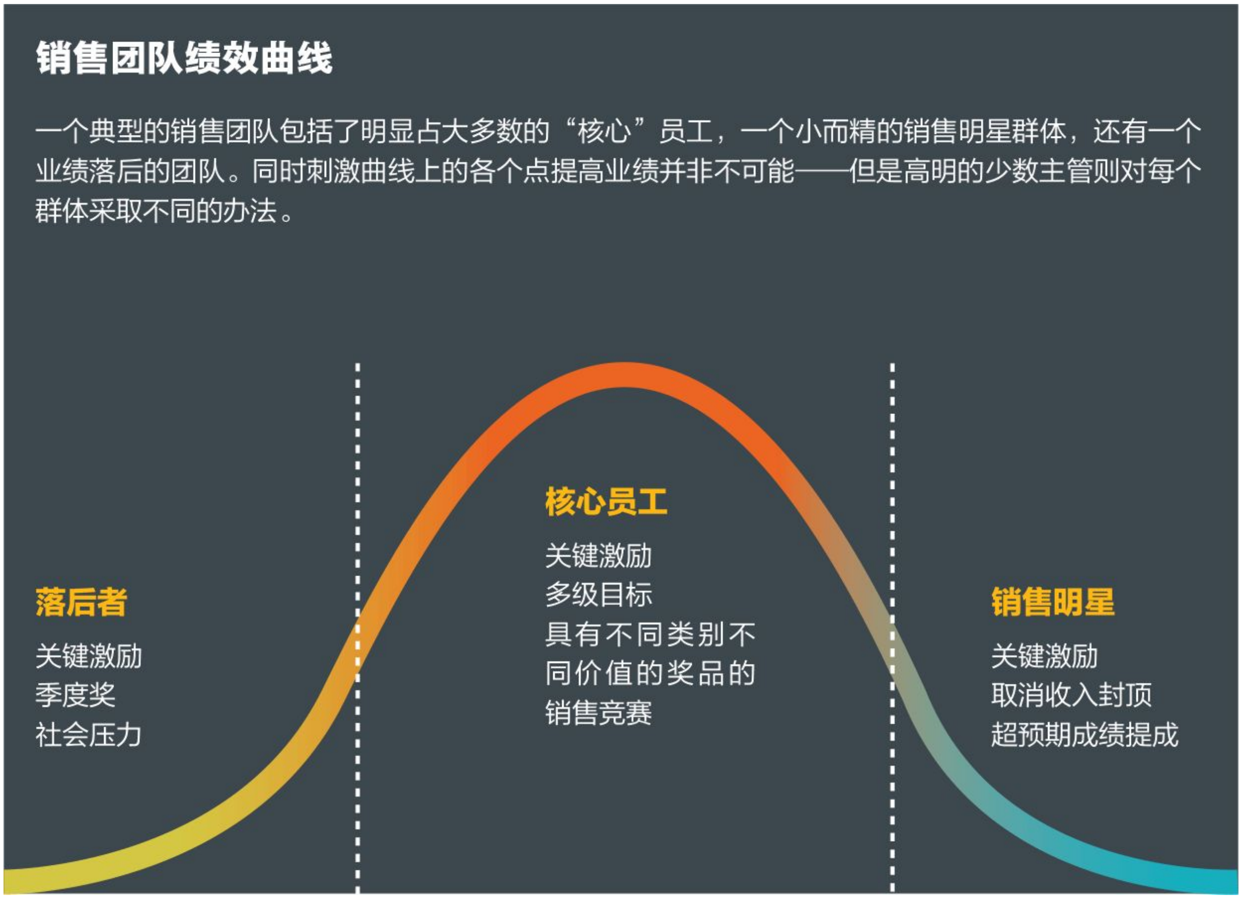
我们近期调查了超过600家战略客户经理，以求更好地理解他们的销售和财务部门怎样合作。

我们发现有约超过一半的公司，财务和销售共同制定收支管理机制，尤其是战略客户（约四分之一的公司提到制定这些机制主要由财务部门负责）。

然而，大约一半的战略客户经理声称财务部门干扰了他们执行工作的能力。当我们问到如果他们认为财务即将在财年末尾时发布关于支出的控制措施（这是一个常见的策略），他们会如何应对时，大多数经理承认他们可能会在早些时候调整客户相关的差旅和娱乐支出。他们也可能会预付营销支出以防陷入困局。

通常，成本控制措施会鼓励销售人员多花点时间在符合公司内部的需求的客户，而不是在已经准备要购买的客户身上。

（返回阅读原文）



激励核心员工

颇为讽刺的是，许多刺激计划几乎看不见核心员工。为什么这样一个群体总是倾向于“隐形”呢？销售经理对他们没有身份认同是其中一个原因。许多公司的销售经理曾是销售团队中业务出众的风云人物，因此他们对于现任销售风云人物给予过多的关注。这样做的结果导致核心员工常常丧失晋升机会，在销售年会上被束之高阁。从公司利益角度来说，这并不是最好的方式。核心员工通常代表着公司的销售主力，如果没有他们，企业无法达到现有的业绩。以下是一些已经被证明有效的留住核心员工的策略。

多级目标 近来麦克与一家国家金融服务机构合作的一个项目显示，多级目标有助于激励核心员工，而在企业中，大多数员工会被归入此类。在销售淡季这类员工几乎总能找到办法完成目标，但在旺季他们却极少能够大幅度超越他们的销售目标。在调动他们积极性的努力中，这家公司试着采用了多级目标。

第一级目标设定在公司大多数员工都已经达到过的点上，第二级目标是公司一小部分销售人员达到过的点，第三级目标是只有公司销售精英达到过的点。所有的公司员工被分为两个组：第一组只有第一级和第三级目标，第二组有三个级别的目标。这样做的假设是，更多层级将会对引导核心员工提升销售起到垫脚石的作用。

这种分层结构确实有着深远的影响，努力争取三个级别目标的实现的核心员工明显比只有两个层级目标的核心员工业绩更好。相比之下，多级目标并没有对销售明星和落后者产生多大激励：在这两组销售人员的业绩中均未发现显著差别。

结果显示，如果给核心员工额外的层级目标，他们会更加努力。而在销售明星看来，无论目标分多少个层次，最顶层级目标是可以实现的，所以可能多给他们一块垫脚石不会对他们有什么影响。而落后者显示出的心不在焉表明，他们致力并满足于第一层级目标的完成。

奖励 我们目前共同在做的一个研究项目是调查销售竞赛的奖励体系如何让核心员工参与进来。竞赛的问题在于，销售明星总是赢家。核心员工知道自己赢不了，就不会努力参与。你可以根据他们之前的业绩差异，阻止部分竞争者参与。这能在一定程度上减轻问题，但这种办法本身存在缺陷：如果核心员工和落后者拿到最高奖励，而留给销售明星较少奖励或者压根不给他们奖励，又有什么公平可言呢?

理想状态下，主管们设计的竞赛应该让销售明星和核心员工都能够心满意足。要做到这点不容易，却并非不可能——只要记住一点：在社会层级中，人们总是天生就能够调节自己，以适应自己的位置。

这样做的关键是提供礼物而非现金作为奖品，使低档奖品看起来与高档奖品像是同一档次，在某些方面甚至比最顶级的奖品还要好。

假设将一个豪华高尔夫球假期作为顶级奖品，而将一个本地的家庭出游列为次等奖品，虽然家庭出游比高尔夫假期市场价值低，但是核心员工会依据自己在业绩曲线上的位置调整自己的偏好。他们会说："我最近经常打高尔夫球——对我来说重要的是花点时间陪陪家人。"这样，他们就给自己找了一个合情合理的解释。

我们不断发现，比起将现金作为奖品的竞赛，核心员工在这种竞赛模式下工作更加卖力。而且，核心员工士气的提升不以明星和落后者的士气下滑为代价。

然而，如果提供给较差的员工的礼物只是顶级礼物的低配版本，这种方法就不能起效了。核心员工永远不会觉得普通高尔夫球场上的18个球洞比高级高尔夫球场的18个球洞更加迷人。低级别的奖品必须具备一些更高级别的奖品没有的特点。在这个例子中，本地出游的亲情吸引力使得核心员工仍然愿意参与竞争。

我们还发现，核心员工中业绩较低的员工会被专为落后者所设计的措施所激励。

造成这一现象的原因是由于他们害怕掉落到更低的类别中。现在就让我们来看一下针对落后者的措施。

激励落后者

工作表现低下的群体通常由各种各样的人组成：它可能包含了新加入的有待培训的销售员，也包括骄傲自满的老销售员，还有其他能力欠佳或动力不足的销售员。我们观察到的大多数落后群体在有正确的激励机制的情况下工作表现会得到提升。接下来要介绍的策略（同时包括了胡萝卜和大棒）有效地调动了“好”落后者业绩提升。

阶段性奖金 汤姆目前正在进行的一项研究瞄准了最常见的“胡萝卜”——奖金。这样研究依据售卖耐用办公品的财富500强企业的实地调研数据，用不同的薪酬体系分别研究了销售明星、核心员工和落后者的行为模式。

研究发现，在落后者的激励体系中取消季度奖，只留下年终奖，他们的业绩大约下滑了10%（依据他们创造的收入衡量得出）。同样的改变对核心员工和销售明星的业绩影响分别为4%和2%。激励体系包含季度奖时则没有负面效应。设置季度奖帮助落后者完成销售最低线的同时，也没有使其他群体的业绩出现下降。

设置阶段性目标已被发现可以改变其他领域的表现不佳者的行为。教育研究者在学生中间发现了类似的现象。较差的学生需要阶段性测验才能保持不掉队，如果没有了这种阶段性测验，他们在综合考试中表现糟糕。相比之下，优秀学生（如同销售明星）则独立自强，较少依赖阶段性目标。

自然的社会压力 管理者们常常提到，有一支在筹备的高素质的新销售团队会给表现不佳的销售人员压力。通常这被称为“替补队员”效应，因为这种压力与一个候补的橄榄球四分卫给首发队员带来的压力很相似。

我们正在进行的研究是关于候补队员对现有销售团队的影响。运用高级计量经济学技巧，我们对有无候补队员的情况进行了对比。

我们发现，在有候补队员的区域，销售人员的业绩比没有候补队员的区域的销售员业绩大约提升了5%。最明显的业绩增长发生在落后者群体。长远来看，收入的提高的总量轻而易举地就超过了雇用候补队员所产生的额外费用。

如果一个公司的落后者达到了不正常的比例，通常是销售经理们不愿意面对艰难转型期的结果。经理们不得不在保留长期表现不佳者和忍受空白销售区域之间做权衡。雇用候补队员可以让两者之间的过渡更轻松。

公司文化下的激励 对落后者施加压力的激励措施应当小心执行。成功的激励措施来源于严格的测试，并且对公司文化的熟知。如果激励措施设计得好，能够加强落后者对于团队的责任感并且激励销售明星帮助落后员工。好的措施能够避免士气低落。

我们观察过的一个公司有时会把从落后者到销售明星按升序排列的业绩张贴出来（而不是用更加传统的降序），从而将落后者的业绩置于显微镜下。另一个公司在销售人员的工作区域，把销售人员分为三类：首发队员，候补队员，受罚队员。

虽然这种公开展示的方式有点相对极端，但是在这家公司的竞争和透明文化中似乎是起作用的。胜利者会得到炫目的奖品，比如体育赛事的场地票和保时捷租用，失败者则独自品尝苦果。

激励销售明星

由于销售明星代表着公司业绩曲线中效率最高的部分，激励计划应对他们青睐有加。然而在许多公司中销售提成存在封顶，并且赢者

通吃的奖赏结构在激励中占统治地位。一个主要的原因是财务部门所进行的成本控制。

这些操作合理吗？答案是否定的。主管们强加的这些成本控制措施所引起的结果，与科林·卡默勒（Colin Camerer）及其同事在研究中发现的纽约市出租车司机的不合理行为类似。

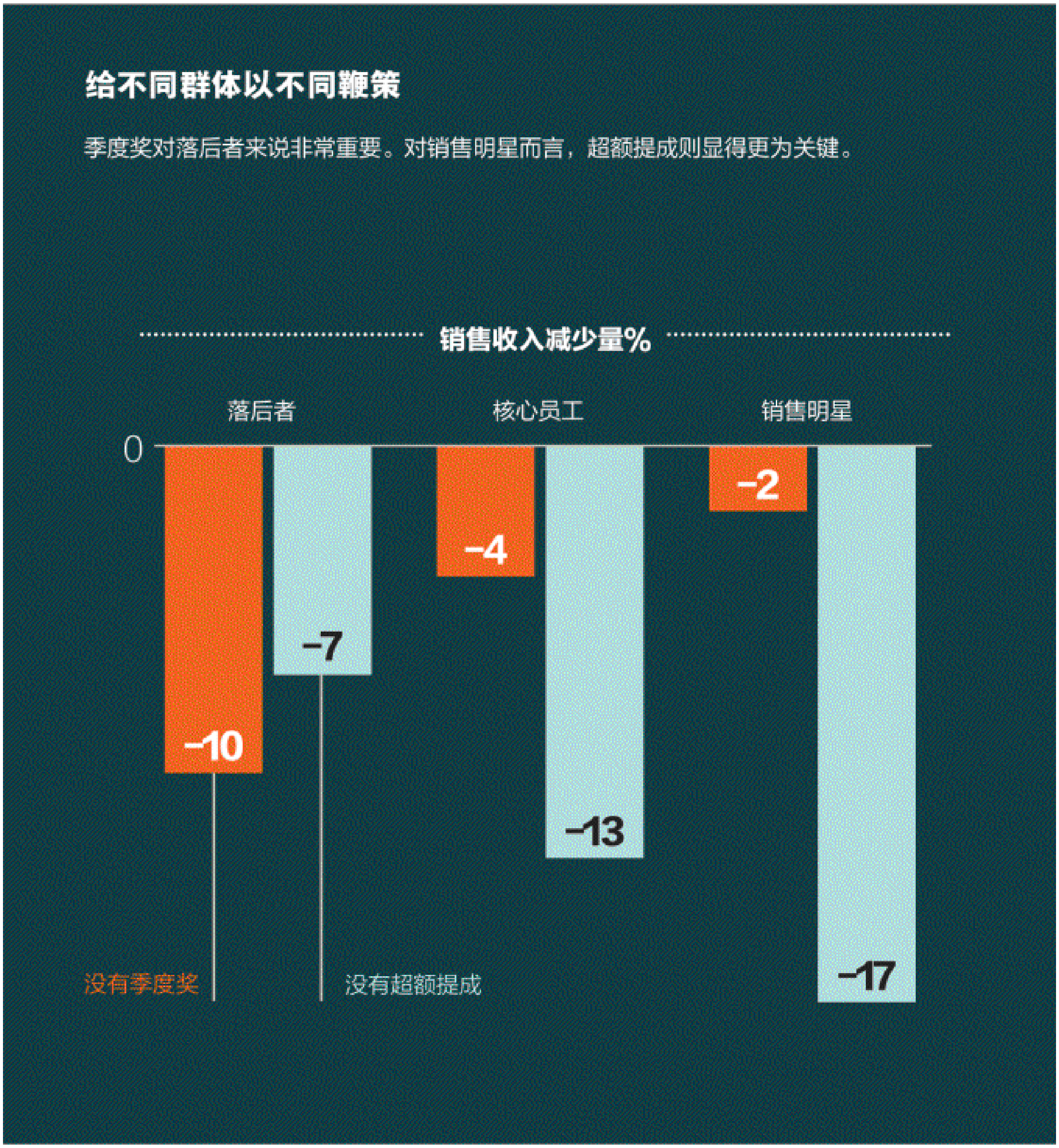
卡默勒研究的是，出租车司机在有更多人打车的时候是会延长工作时间（供给定律），还是会在他们收入达到了一定数额的时候就不干了（限定收入）。结果是：绝大多数的出租车司机一旦达到了他们的目标就下班。在销售人员干劲正足的时候给他们的提成封顶，主管们这是在引导销售明星们停止干活——就像出租车司机在生意很好的雨天提前下班，而那时他们的每小时收入是最高的。如果能让销售明星在需求高峰时更加努力工作，公司将可以获得更好的效益。

取消提成上限 桑乔戈·米斯拉（Sanjog Misra）和哈克什·奈尔（Harkesh Nair）最近的一项研究是关于封顶销售人员的提成所带来的影响。他们观察到美国一家大型隐形眼镜制造商的薪酬体系。一旦销售人员的业绩达到配额上限，这家公司就不再付给销售人员更多提成。导致的结果是，销售人员总是将销售额保持在上限之下。取消上限并对薪酬体系做了其他调整之后，该公司调动了销售人员的积极性，收入提高约9%。

超额提成 在配额完成后启用更高的提成率。举例来说，在销售配额完成之前按照常规提成率，销售人员可以从一美元中提成一美分，但是所有超过配额的销售业绩，一美元可提成两美分。上文提到的汤姆对于办公用品供应企业的研究，证明了超额激励的有效性。研究显示，在薪酬体系中取消超额提成，将使销售明星的销售额下降大约

17%。通常在第四季度时大多数消费者购买欲强，而超额提成率有助于销售明星在第四季度保持状态。

多重赢家 麦克的一项研究显示，具有多重赢家的竞赛能够比“赢者通吃”的竞赛更好地提升销售员的士气和业绩。麦克这项研究的合作者诺亚·林（Noah Lim）已经进行了更进一步的研究，论证了在销售明星比例增加时应该提供更多份（而不是更少的）奖品。这个发现意味着高管们应提供至少和销售明星数量一样多的奖品。原因非常有趣：竞赛中奖品数量的增长增加了落后者或者是核心员工赢得销售明星奖品的可能，而这将激励销售明星工作更加努力。整体而言，这些研究结果意味着，对顶级销售员的抠门对公司业绩是有害的。



扭转你的业绩曲线

我们有累计超过40年致力于解决企业销售相关问题的经验。每次我们初识一位公司高管，总是会问哪个决策最令他们伤脑筋。如何给

销售人员付酬劳总是排在最头疼列表的前面。当我们继续追问他们是否有足够的信息支持自己的此类决策时，他们几乎总是会回答：“没有”。

是时候做出改变了。我们在此发布了一些研究，揭示出处于业绩曲线不同位置的销售员会回应不同的激励，并且我们希望管理者能够为他们自己的公司思考其中的启示，并持续这项研究，将它不断完善。但是没有理由只是依赖学者们做研究。我们希望公司能够开展他们自己的实地试验并从中找出最适合自己的销售人员的办法。

对任何公司来说，第一步都是对自己的业绩曲线有一个清晰的了解。理想情况下，这一步能够通过复杂的计量经济学方法来实现，也可以通过以下方法获得近似值：如果你只是计算每一个销售人员的业绩与业绩目标比然后根据这些数据做一个柱状图，你将会对你公司的曲线有一个大致的了解，弄清它是正常型（核心员工占大多数、落后者和销售明星数目基本一致），落后者偏重型，还是销售明星偏重型。曲线的形状会揭示出，对你来说选择哪种激励方式更为有利（举例来说，如果落后者比例过大，你就应该首先聚焦于阶段性奖金和自然的社会压力）。

但要记住，现有的销售文化不能一下全部改变。与其建立一整套新的薪酬体系，你不如先从体系中的一个元素下手，对其做一个预设——或许有了更频繁的阶段性奖金设置，你公司的落后者的业绩或许会更好。然后设计一个包含实验组与对照组的实验，改变销售体系的一小部分以作试点。一次只在一个有限的试点范围内验证一个预设（如需具体执行建议，参见HBR2011年3月号Eric T. Anderson和Duncan Simester所写的“巧商业实验指导手册”）。

充分考虑不同销售人员的不同需求，基于事实而不是假设制定的薪酬体系，将确保你的销售部门带来非常可观的投资回报率。



托马斯·斯藤伯赫是达顿商学院市场营销系副教授，此前曾在施乐公司从事激励策略方面的工作。**迈克尔·阿亨**是休斯顿大学商学院市场营销讲座教授，兼销售管理研究所执行董事。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年7-8月刊。

@我 粉我 让我掏腰包

芭芭拉·贾曼科（Barbara Giamanco）
肯特·格雷瓜尔（Kent Gregoire）| 文
鲁志娟 | 译

对于销售员而言，社交网络是一种令人兴奋的发展趋势。加上一点管理训练，所有的点击、关注和分享都能为你赢得更多业务。

不久前，视频会议公司PGi的一位B2B销售员完成了他职业生涯中最快的一单销售。

某天早上，他联系到一位CEO——这位CEO可不是那么好搞定的，他对该销售员推销的产品有过不好的体验。但是，当天傍晚，这位CEO就签单了。

这位销售员是怎么做到的？通过社交媒体。过程很简单：这个销售员是推特（Twitter）用户。根据社交聚合（TweetDeck）功能，他挑选了一些关键词，一旦这些词出现在推特信息上，他就会接到提醒，不管是不是来自他所“关注”的人。

这天，一条含有“网络会议”词条的信息引起了他的注意。信息的核心意思是网络会议的表现很糟糕。这位销售员告诉我们：“我点开了

推特用户定位（twitter handle），发现这是一个公司账户。”于是他拨通了该公司网站上的电话，要求与公司负责推特的人通话。

几分钟之后，他就直接和CEO通话了。这位CEO在对推特的力量表示出惊叹之后，也表示对他使用过的各种网络平台都很失望。销售员说：“我告诉他有关GlobalMeet的一切信息”，GlobalMeet是PGi提供的一种会议服务。“他浏览了一下网站，表示希望尝试一下，于是我就发过去一份协议，几个小时之后就收到了回复。”

这个故事很棒，但也没什么稀奇的。毕竟，推特是一个社交网络，而商业活动中没什么比销售更具有社交性的了。

奇怪的是，有证据显示，多数销售经理迟迟没有意识到社交媒体的潜力。根据B2B杂志近期针对B2B营销人员所做的一份调查，仅有5%的受访者表示，社交媒体营销是其营销组合中“相当成熟并被充分使用”的营销手段之一。大部分受访者（58%）承认“还处于初级阶段”，还有17%的受访者表示完全不使用社交媒体。据我们所知，几乎没有销售培训课程涵盖社交媒体的使用。部分公司甚至禁止员工在工作时间使用社交网络。

风险肯定是有的，不过当客户越来越热衷于使用社交媒体时，销售员还在那里旁观才是最大的风险。随着早期采用社交媒体营销的人开始享受成果或遭受打击，更多公司明智地去冒险显然是大势所趋。

顾客在那儿

要想了解为什么以及如何融入当今的社交商业环境，需要先从认识购买者的行为变化开始。我们知道客户上网并通过网络调查他们考

虑购买的产品。商业信息传递方式从“推动”转变为“获取”，目前这点已经得到充分论证。

这不仅仅是因为购买者在没有销售员参与之前便开始了购买过程，研究显示，如今他们通常在与销售员进行接触前就已经完成了大部分的购买行为。由此可见，他们对你们业务的了解程度远远超过你们对他们的了解。

这类网上活动很多都涉及到社交媒体。益百利市场营销服务公司（Experian Marketing Services）研究显示，网络社交活动目前占美国互联网访问量的15%。最具有职业导向的大型网站LinkedIn一年多以前就宣布拥有了第一亿位注册用户，而且还以每周超过一百万名用户的速度增加。推特拥有一亿多个活跃用户（至少有两亿注册会员），Google+的用户数超过6500万。这些人中的大多数人在使用Facebook，Facebook的用户接近10亿大关，占世界人口的14%。

20世纪50年代，当罪犯威利·萨顿(Willie Sutton)被问到为什么抢银行的时候，他理直气壮地回答：“因为那儿有钱。”对于任何想知道为什么应该使用社交媒体的销售员而言，答案同样显而易见：“因为那儿有顾客。”事实上，根据Business.com的调查，55%的消费者会通过社交媒体寻找信息。

就在你读这篇文章的时候，你的潜在客户可能正在看博客并且就他们考虑购买的产品和服务在网上进行讨论。他们在浏览YouTube视频，参与FocusForum，并发推特信息。他们可能通过谷歌搜索你的产品信息，但是无论你如何优化搜索关键词，人们会对你网站上的推广宣传视而不见。当你的公关人员忙于制作的目录式网站时，你的潜在客户正在社交网络上打听内幕。他们知道在同类人的圈子里，可以获得更坦白的推荐——以及警告。

社交的意义

你的销售员可能已经在使用社交媒体网站，甚至在工作中也在使用。但是他们的活动可能是漫无目的的，不同的人以不同的方式使用不同的社交工具，没有人一直用同一个。就像销售本身一样，使用社交媒体是件极具个人特点的事，但是一流的组织已经勾画出一个清晰的流程，研究出如何规范地使用它们。

要想将这种程序化流程引入到组织内部，你可以从销售员们已经熟悉的销售周期开始。这一周期通常从寻找潜在客户和销售机会评估开始，然后一路延伸至方案执行和结果评估。有一个活动贯穿于整个过程：关系管理。关系管理在每个阶段都很关键，可以从一个销售周期的结束过渡到一个新销售周期的开始。

你的组织每个阶段可能都有需要遵循的详细步骤和需要追踪的进度。问题是，诸如LinkedIn和推特这样的平台如何融入进来？它们如何与其他重要的活动整合起来，以及它们如何能够带来更好的结果？

人们很快就会发现，社交媒体最大的潜力体现在销售周期的前期——从寻找客户、机会评估、客户拜访前研究到面对面的会晤。但是社交平台还为客户关系的维护和品牌忠诚度的培养提供了一个全程跟踪的手段。让我们从这些方面仔细审视一下销售周期的关键部分。

寻找潜在客户 专业销售人士为了每月都能有好的销售业绩，需要经常寻找新的销售机会。在B2B的情况下，大量寻找客户的活动通常是通过随机拜访客户的方式进行的。相比其他直接营销活动（比如直邮、电子邮件交流、收费搜索以及互联网广告等），这种方式的效果可能更好，但是随机拜访客户的效果正在逐年递减。

确实，根据销售相关内容网上供应商InsideView近期做所的一项调查，超过90%的C级管理人士说，从来不回应随机电话或者电邮轰炸。但是销售员们常常告诉我们，对于通过社交媒体发送的短消息，潜在客户往往会出人意料地积极回应。

更棒的是，在社交网络环境下，销售员并不一定要先去搭话。他们通常能发现潜在客户对他们销售的解决方案表示出了一定的兴趣。识别出这些有购买意向的潜在客户可以让销售员们省去很多不受欢迎的拜访。正如销售博主吉姆·基南（Jim Keenan）说的那样："如今销售机会可能是推特上的一条抱怨信息，LinkedIn上的一个问题，或者Facebook上的一组讨论。"正是这种洞察力引导着那位PGi销售员，在注意到那位管理人士关于网络会议质量糟糕的抱怨之后，他将这视作是一个已经开始的销售会谈，并进行跟进。

这类偶然的发现能成为常规做法么？是的，这得感谢诸如HootSuite这样的社交监测工具，这些工具就像雷达一样捕捉所需的信号。准备通过社交媒体销售的公司不仅仅需要让销售人员从事这类监测活动，还应该设计出与联系人通过电话、电子邮件甚至视频聊天的方式做进一步沟通的途径。

根据2011年CSO研究报告《优化销售表现》（*Insights Sales Performance Optimization*）显示，销售代表们几乎将四分之一的时间用在研究潜在客户上。一些观察人士预计，如果你的销售代表知道如何迅速获得合适的信息，他们仅仅需要花费1%的时间进行调研——从而将全部时间用于真正的销售。

在通过游戏进行培训的PAKRA公司，经理人们设计出一种有效的方式，销售员们可以通过这种方式在LinkedIn上建立潜在客户网。这种方式包括向联系人发送邀请，并在一天之内通过推特、电子邮件或

者电话跟进。每20人当中有17人在36个小时之内接受了邀请。之后他们会接到来自销售代表的一个简短且个性化的信息，包括PAKRA网站链接。这组人当中会有一半的人做出回应，这时候交流就有可能成为有意义的对话。

销售代表们需要维护个人简介以及建立起信息分享习惯，使它们看起来信息丰富且有帮助。例如，事实上每个销售员都在LinkedIn有个人简介，但是他们并没有充分利用个人简介给别人留下一个好印象。通过社交网络直接接到一条信息后，感兴趣的潜在客户会去了解发送信息者的简介。他应该在那里看到什么呢？应该看到令他确定这位销售代表具有相关洞察力和经验的内容。如果他打开一个推特信息流或者一个FaceBook涂鸦墙，看到满是琐碎或者恶俗的评论，或者是一些与他寻找的解决方案根本无关的内容，这位联系人将不再继续深入下去。

评估机会 当然，并非每一个销售机会都值得跟进。IBM衡量销售机会的著名指导原则是一组首字母缩写BANT：销售代表必须确定客户拥有必要的预算（Budget），他们的联系人有决定购买的权力（Authority），客户对产品或者服务存在真正需求（Need），而且交货时间表（Timeline）与客户的预期一致。

解决这些问题有很多业已存在的方法。但是通过社交媒体获得的信息往往出人意料地具有启示性——并且更容易获得。

使用诸如InsideView这样的智能数据工具，销售员可以获得关于目标公司和买家的相关且实时的信息。他们可以为诸如领导层变动、收购、新产品、融资进展和公司挑战等话题设立触发提醒。他们可以“关注”一些公司以接收业务发展新闻。除了收集这类泛泛的线索，他们还可以通过某个社交网络直接发送信息的功能，向潜在客户提一些

有质量的问题。的确，在评估一个销售机会时信息这种格式尤其有帮助，因为这种回答简洁，从而有可能切中要害。

通过培训我们了解到一家公司，这家公司通过社交媒体获悉他们的一家目标公司的首席信息官即将退休。紧接着的问题，当然就是他的继任者是谁。这个消息在退休的消息公布后的24小时内传了出来（在对各类社交网络当日的活动进行总结后得出）。

接下来就需要对即将上任的管理人士做一些功课了。LinkedIn透露出他之前在哪工作，他感兴趣的领域（从他加入的LindedIn小组可以反映出来），以及销售团队的关系网中是否有人了解他。结果他最紧密的一个联系人竟然是一位销售代表的好友，而且这位好友很乐意做引荐。

关系管理 目前为止，我们关注如何利用社交媒体以便更快地找到合适的买家以及减少达成交易所需的努力。但是社交工具在维护客户关系和销售完成后的关系维系方面也具有不可估量的价值。

对客户深入了解是奠定长期合作基础的最快方法。销售仍是一种关系推动型活动，但是现在“你认识谁”的重要性被“你对所认识的人的了解”所取代。

在这方面，销售员可以从组织支持上获益，这点甚至会超过在销售周期前端时。任何时候，寻求新业务的迫切性意味着对现有关系的维护会被放在次要位置。PGi销售副总裁托德·麦考密克（Todd McCormick）已经解决了这一问题。他的一个解决方案就是“周二博客”。每周二他都发表一篇对于PGi多数客户而言都很常见的一个话题。他的销售代表们无需再花时间想内容便能找到一个理由，每周进行一次社会化交流。一旦这一博客发表出来，他们就开始发关于它的推特，“推荐”这个博客，并通过LinkedIn的状态更新功能分享它。

看起来商业客户似乎不太可能会“关注”一个销售代表或者将他“加为好友”。事实上，这点相当常见。目前在社交网络上互惠已经成为既定原则。关注某人以及与他们发表的内容建立起联系——例如通过转发——通常会赢得一个粉丝。这一联系能否持久取决于销售代表的内容是否对买家有足够的价值。

在社交世界，付出后别指望立即得到回报。当销售员们急于达成交易时，这让他们很难接受。

在不能保证付出的努力能直接带来销售时，分享公司报告、案例研究和其他材料的做法可能有悖于常理。但是，如果销售员们想成功地把销售从一种简单完成交易的方式转变为强调价值推动的过程，这些活动是改变常规模式的一部分。

跳进来吧，水温正好

网上合作平台正迅速改变着我们的工作方式，这个平台提供了与客户、同事以及世界联系起来的新方法。销售代表现在有能力就他们的产品、行业以及专业知识进行全球对话。但是一些公司很担心可能出现错误或者失控，所以不允许销售代表参与进来。这是个糟糕的主意。拒绝参与社交网络会令你的公司和销售员处于竞争劣势（参见后文“社交媒体销售的风险”）。

通过制定适当的社交媒体政策和培训课程，销售团队的网上交流能令一家公司大获裨益。并且还有另外一件事需要考虑：社交媒体可能会改变你把谁视为是销售团队。

社交媒体咨询顾问马克·沙佛（Mark Schaefer）讲述了一个与管理人士会面时发生的故事，会面中他列举了他们公司在社交媒体中影响

力最大的人的名字。（他使用一种名为Kred的工具，这一工具考虑两个指标：一个是此人拥有的粉丝数；另外一个是这些粉丝是否共享此人的信息。）其中一位管理人士说，“我不认识这些人中的任何一个！你的意思是他们代表着我们公司？”结果最具影响力的人中，80%的人都供职于公关、销售、服务和市场营销部门以外的职能部门。

当你给员工安装一套社交媒体工具套件的时候，不要仅仅停留在社交媒体组或者市场营销组。甚至也不要停留在销售团队。尽可能让所有员工都接受社交媒体。

你的竞争对手迟早也会这样做。并且一旦你的客户开始寄希望于社交网络关系，不通过社交网络进行销售也许将变得不可能。

社交媒体销售的风险

很多销售领导监控销售代表对社交媒体的使用，其目的是进行危机控制。他们担心不恰当的帖子可能引发一场公关危机；错误的陈述、不加防备的信息披露和侵权行为可能引发法律问题；公司保密信息被泄露；以及竞争对手可能对客户关系和前期机会的信息了解过多。专注于社交媒体的律师德博拉·冈萨雷斯（Deborah Gonzalez）已经发现诸如医疗保险和金融等行业尤其存在风险，这些行业对于交流有着严格的要求——但是她发现在监管不是很严格的环境下也存在隐私和保密性问题。

通过设计严谨的指导原则管理风险。例如，IBM、诺德斯特龙（Nordstrom）和美国空军的政策就凸显出良好的判断力、尊重、避免秘密信息泄露、规避利益冲突和表达出所有观点仅代表个人看法的重要性。每家公司和机构都列出了弥补错误的步骤，从一个道

歉开始。如何开始着手制定政策？顾问克里斯·布德罗（Chris Boudreaux）在SocialMediaGovernance.com网站上拥有超过200个组织的政策数据库。

更难管理的风险涉及基本执行问题。即使不违法或者不具攻击性，网站的发帖也有可能不具吸引力、与品牌无关或者不合乎语法。经验不足的销售代表可能把社交网络当做扩音器。

唯一降低风险的方式是培训。除了手把手教销售代表们建立个人简介的基本要素之外，你需要教他们如何使用社交工具与人交流、建立起推荐人关系网、寻找潜在客户、创造销售机会以及进行售前拜访调研。确保培训内容涵盖所有与礼仪有关的内容，包括可以做的事（让信息个性化、经常参与、倾听、传递价值）以及禁止做的事（发送销售垃圾邮件、表现出不耐烦情绪、矫揉造作）。

尤其难以教授的就是网上交流细节。第一印象很重要，并且在没有面对面或者电话交流的情况下，很难判断会给人留下了什么样的印象。很多社交媒体销售都是通过简短、断断续续的短信进行的，这很容易出现误解。

经常听到的一个风险是担心社交媒体会分散对真正工作的注意力。这类担心并不新鲜。销售代表们总是参加一些可能看起来纯粹社交类的活动。不过，对结果的不懈关注通常会抵消这点。换言之，销售员总是需要考虑社会化活动的回报问题。现在他们可能也不会停止这么做。并且即使这种风险确实存在，也很容易控制：通过LinkedIn与你的销售代表建立起联系并且在推特上关注他们。

（返回阅读原文）

芭芭拉·贾曼科、肯特·格留瓜尔是Social Centered Selling合伙人，《新的握手：当销售遇到社交媒体》一书的共同作者。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2012年7-8月刊。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：拆除销售机器

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

程明霞 Cheng Mingxia

助理主编 Assistant Editors

李武 Li Wu 钮键军 Niu Jianjun

高级编辑 Senior Editors

李全伟 Li Quanwei 李源 Li Yuan

高级编译 Senior Articles Editor

安健 An Jian

新媒体主管编辑 Digital Executive Editor

徐明 Xu Ming

高级撰稿 Senior Writers

王丰 Wang Feng

编辑 Copy Editors

李剑 Li Jian 万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

王晨 Wang Chen 康欣叶 Kang Xinye 刘铮筝 Liu Zhengzheng

撰稿 Writers

熊静如 Xiong Jingru 李茂 Li Mao

新媒体编辑 Video Editor

腾跃 Teng Yue

视频编导 Digital Editor

牛文静 Niu Wenjing

图书编辑 Book Editor

王晓红 Wendy Wang

创意编辑 Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

流程编辑 Flow Editor

白薇薇 Bai Weiwei

视觉中心 Visual Art Center

视觉主管 Director

夏丽川 Xia Lichuan

图片总监 Photo Director

左微微 Zuo Weiwei

美术编辑 Graphic Designer

于真 Yu Zhen 郑芳 Zheng Fang

图片处理 Photo Editor

贺红羽 He Hongyu

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

副总经理 Deputy General Managers

程建国 Cheng Jianguo 恩蓉辉 En Ronghui 张燕冬 Zhang Yandong

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理兼广告总监 Executive Deputy General Manager/Advertising Director

贾建波 Jia Jianbo

总经理助理兼市场总监 Executive Assistant/Marketing Director

陈冰清 Robin chen

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

品牌中心副总监 Deputy Director of Branding Center

赵阁宁 Zhao Gening

华东区高级客户经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

高级客户经理 Senior Account Managers

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级品牌经理 Senior Branding Managers

杨志清 Yang Zhiqing

市场经理 Marketing Manger

张超 Zhang Chao 李帅 Li Shuai 周圆 Zhou Yuan 陈萌萌 Chen Mengmeng

品牌经理 Branding Managers

王文睿 Wang Wenrui 曲海艇 Qu Haiting

品牌专员 Branding Executive
吴春梅 Wu Chunmei

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong 朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，HBR）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

《哈佛商业评论》增刊：拆除销售机器

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00005275-20141231
最后修订：2014年12月31日
制作：许阳洋

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End

BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn